Die Anpassung des PKW-Marketing an veränderte Markt- und Umweltbedingungen

Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie während der siebziger Jahre

INAUGURAL-DISSERTATION
zur
Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Philipps-Universität zu Marburg

vorgelegt von
RALF GOEBEL
Diplom-Volkswirt aus Großalmerode

Marburg 1979

Fotodruck Symon und Wagner OHG · 3550 Marburg · Biegenstraße 5

Die Anpassung des PKW-Marketing an veränderte Markt- und Umweltbedingungen

Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie während der siebziger Jahre

INAUGURAL-DISSERTATION
zur
Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Philipps-Universität zu Marburg

vorgelegt von
RALF GOEBEL
Diplom-Volkswirt aus Großalmerode

Marburg 1979

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Als Dissertation vom Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
angenommen am: 7.2.1979

Berichterstatter: Prof. Dr. Eberhard Dülfer
Mitberichterstatter: Prof. Dr. Bernd Schiemenz
Tag der mündlichen Prüfung: 12.2.1979

Inhaltsübersicht:

		Seite
1.	Einleitung	
1.1.	Anlaß der Themenstellung	1
1.2.	Gegenstand der Untersuchung	4
1.3.	Gang der Untersuchung	4
1.4.	Abgrenzung des Untersuchungsbereiches	6
2.	Das moderne Marketing und seine Bedeutung für die deutsche Automobilindustrie	8
2.1.	Die Entwicklung zum Marketing in der Wirtschaftspraxis	8
2.1.1.	Entwicklungsstufen der Marketing-Denkweise	9
2.1.2.	Die Notwendigkeit einer Marketing-Orientierung in der deutschen Automobilindustrie	13
2.1.3.	Schwerpunkte des Automobil-Marketing zwischen 1960 und 1973	29
2.2.	Der "managerial approach"	46
2.2.1.	Die Marketing-Organisation	49
2.2.2.	Das Informationsproblem: Einsatz der Marktforschung als Voraussetzung für die Wirksamkeit des operativen Marketing	52
2.2.3.	Die Marketing-Planung	60
2.2.4.	Die Phase der Durchführung: Anwendung des Marketing-Instrumentariums sowie Abstimmung der Einzelmaßnahmen im Marketing-Mix	62
2.2.5.	Probleme der Marketing-Kontrolle	83
2.2.6	Marketing als Regelungsprozeß	85

2.3. Der erweiterte "system approach" in der Marketing-Theorie 92

2.3.1. Das Marketing-System als Koppelungssystem zwischen Unternehmung und Umwelt 94

2.3.2. Die Elemente des Marketing-Systems und ihre Koppelung untereinander 96

2.3.3. Das Marketing-Management-System (MMS) 99

3. Die Bedeutung veränderter Markt- und Umweltbedingungen im Automobilsektor nach 1970 102

3.1. Der Einfluß der Forderung nach Umweltschutz und höherer Lebensqualität 106

3.1.1. Bestrebungen zur Bekämpfung der Schadstoffemissionen von Kraftfahrzeugen 108

3.1.2. Die angestrebte Reduzierung der Lärmerzeugung von Automobilen 111

3.2. Der Ruf nach mehr Sicherheit im Straßenverkehr 115

3.2.1. Das Anwachsen der Verkehrsopferzahlen 116

3.2.2. Beeinträchtigung der Absatzbedingungen durch staatliche Sicherheitsverordnungen 120

3.3. Die "Erdöl-Krise" als Triebfeder für weitere Einflüsse 123

3.3.1. Die Treibstoffverknappung und -verteuerung ab 1973 123

3.3.2. Staatliche Verordnungen als Folgen der "Erdöl-Krise" 124

3.3.3. Die Diskussion um den möglichen Beitrag des Individualverkehrs zur Einsparung von Energie 125

3.4. Die wechselnde Einstellung von Staat und Öffentlichkeit zum Individualverkehr 128

3.4.1.	Die automobilfeindliche Politik in den Jahren 1973 bis 1974	129
3.4.2.	Einschwenken der Bundesregierung auf einen gemäßigten Kurs	132
3.5.	Die starke Verteuerung der PKW-Haltung als Hemmschuh für den Automobilabsatz	134
3.5.1.	Die inflationäre Entwicklung der Neupreise	134
3.5.2.	Die Steigerungsraten der Autohaltungskosten zwischen 1970 und 1975	136
3.6.	Konjunktureinflüsse als Novum für die deutsche Automobilindustrie	138
3.6.1.	Die hohe Konjunkturempfindlichkeit der Automobilnachfrage	138
3.6.2.	Der Konjunktureinbruch im Automobilsektor ab Ende 1973	140
3.6.3.	Der Gebrauchtwagenmarkt als Ausweichmöglichkeit für den Konsumenten	143
3.6.4.	Der Zwang zu einer möglichst schnellen Absatzbelebung auf den Neuwagenmärkten	144
3.7.	Die zunehmende internationale Marktverflechtung im Automobilsektor	145
3.7.1.	Die wachsende Exportabhängigkeit der deutschen PKW-Hersteller	146
3.7.2.	Erschwernisse für deutsche Automobilexporte	148
3.7.3.	Das Importangebot auf dem deutschen Markt	154
3.8.	Die kritischere Einstellung der Konsumenten zum Automobil	157
3.8.1.	Die Präferenzen der PKW-Käufer als veränderliche Größen	157
3.8.2.	Die Entwicklung der Kundenwünsche nach 1975	159

3.8.3. Konsumerismus als zusätzliches Problem für das Automobil-Marketing 161

3.9. Der Zwang zur Anpassung des Marketing-Mix aufgrund neuer "Störgrößen-Einflüsse" 170

4. Anpassungen im Bereich der Produktpolitik 172

4.1. Die Umgestaltung des Produktprogramms 173

4.1.1. Hohe Modellvielfalt durch verstärkte Anwendung des Baukastensystems 173

4.1.2. Die Anpassung an die steigende Nachfrage nach wirtschaftlichen Fahrzeugen 174

4.1.3. Reaktionen auf die wieder steigenden Ansprüche der Käufer nach 1975 180

4.1.4. Verbesserungen der Angebots-Flexibilität bei Nachfrageverschiebungen 182

4.1.5. Sonderserien als besonderer Verkaufsanreiz 184

4.2. Maßnahmen bei der Einführung neuer Modelle 192

4.2.1. Modellpflege statt häufiger Modellwechsel 192

4.2.2. Fließende Übergänge beim Modellwechsel 196

4.3. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Fahrzeugangebots 199

4.3.1. Maßnahmen zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs 200

4.3.2. Die Steigerung der Wartungs- und Reparaturfreundlichkeit 205

4.4. Anpassungen der Produktgestaltung aufgrund der Sicherheitsdiskussion 206

4.4.1. Maßnahmen zur Steigerung der aktiven Fahrzeugsicherheit 208

4.4.2. Produktpolitische Änderungen zur Erhöhung der passiven Sicherheit 212

4.5. Der Trend zum Angebot umweltfreundlicher PKW 217

4.5.1. Die Verminderung der Abgasemission 218

4.5.2. Neue Maßnahmen zur Lärmreduzierung 220

4.6. Die Steigerung des Gebrauchsnutzens 222

4.6.1. Vielseitigere Nutzungsmöglichkeiten und mehr Fahrkomfort 223

4.6.2. Der Trend zur technischen Perfektion 226

4.6.3. Qualitätskriterien 227

4.7. Stärkere Orientierung der Produktgestaltung am wechselnden Kundengeschmack 232

5. Neue Maßnahmen in den Bereichen Kommunikationspolitik, Konditionenpolitik und Distributionspolitik 236

5.1. Neuerungen im Kundendienstbereich 237

5.1.1. Maßnahmen zur Senkung des Service-Aufwands 238

5.1.2. Die qualitative Angebots-Verbesserung im Kundendienstbereich 240

5.2. Anpassungen bei den Werbemaßnahmen und auf dem Public Relations-Sektor 241

5.2.1. Verteilung des Werbeaufwands auf Mittel und Träger 242

5.2.2. Aufwand und zeitliche Verteilung der Werbung 247

5.2.3. Formale Gesichtspunkte der Werbung in Anzeigen und Prospekten 250

5.2.4. Die stark geänderten Inhalte der Werbeaussage 251

5.2.5. Das Eingehen auf konsumeristische Tendenzen 257

5.2.6. Der zu beobachtende Trend zur vergleichenden Werbung 262

5.2.7. Schwerpunkte der P.R.-Aktivitäten 264

5.2.8. Beispiele für P.R.-Aktionen in Anzeigen 268

5.2.9. Die gezielte Präsentation in der Öffentlichkeit 272

5.3. Maßnahmen in den Bereichen Kundenkontakt und Verkaufsförderung 274

5.3.1. Die Verbesserung des Kontaktes zum Kunden 275

5.3.2. Intensivierung der Verkaufsförderung 276

5.4. Die geänderte Politik der Preise und Rabatte 279

5.4.1. Das Einschwenken auf einen gemäßigten preispolitischen Kurs 279

5.4.2. Der allmähliche Übergang zur Komplettpreispolitik 282

5.4.3. Reaktionen auf die Aufhebung der Preisbindung 286

5.4.4. Besondere Aspekte der internationalen Preispolitik 288

5.4.5. Maßnahmen im Bereich der Rabattpolitik 289

5.5. Neue Zahlungsbedingungen und Finanzierungshilfen 294

5.5.1. Der Ausbau der Kreditsysteme 294

5.5.2. PKW-Leasing als neue Alternative zum Neuwagenkauf 296

5.6. Die kundenfreundlichere Ausgestaltung von Garantien und Geschäftsbedingungen 300

5.6.1. Geänderte Garantieregelungen 300

5.6.2. Neue Geschäftsbedingungen als zusätzliche Kaufanreize 303

5.7. Die Politik der Lieferzeiten im Zusammenhang mit der Investitions- und Beschäftigungsplanung 305

5.7.1. Die Frage nach der richtigen Lieferzeiten-Strategie ab 1975 305

5.7.2. Das Anwachsen der Lieferfristen nach Einsetzen der Nachfragebelebung 308

5.7.3. Kritische Anmerkungen zur Lieferzeitenpolitik 311

5.8. Anpassungen im Bereich der Distributionspolitik 313

5.8.1. Distributionspolitische Maßnahmen im Inland 313

5.8.2. Ausbau des internationalen Vertriebs- und Servicenetzes 316

5.8.3. Die Notwendigkeit der Standortverlagerung 317

5.9. Zusammenfassung 321

6. Auswirkungen der Marketing-Maßnahmen auf die Automobilnachfrage 325

6.1. Der Konjunkturaufschwung in der deutschen Automobilindustrie ab 1975 325

6.2. Die flexible Marketing-Politik als Haupteinflußfaktor für den Auto-Boom nach 1975 331

6.3. Ausblick 336

Kapitel 1 : Einleitung

1.1. Anlaß der Themenstellung

Die Automobilindustrie nimmt in der Bundesrepublik Deutschland bezüglich ihrer Größenordnung und Bedeutung einen der vordersten Ränge unter allen Industriezweigen ein.

So betrug ihr Anteil an der Gesamtindustrie 1973 bei den Beschäftigten 7,4 % und beim Umsatz 8,1 % gegenüber 4,0 % bzw. 4,6 % im Jahre 1952. [1] Aus diesen Zahlen ist abzulesen, daß die bundesdeutsche Automobilindustrie seit dem Zweiten Weltkrieg zu den Wachstumsbranchen gehört. Dieses Wachstum vollzog sich bis 1973 sehr stetig, abgesehen von kleineren konjunkturellen Schwankungen, beispielsweise 1967/1968. Die große Bedeutung dieses Industriezweiges ist jedoch nicht nur aus seiner Größenordnung und seinem Wachstum herzuleiten, sondern ebenso aus seiner Stellung als Schlüsselindustrie. Durch den hohen Grad der Verflechtung mit anderen Branchen, besonders mit Zulieferindustrien, ist etwa jeder siebente Beschäftigte in der Bundesrepublik [2] in irgendeiner Form vom Straßenfahrzeugbau abhängig, da sich jede Produktions- und Absatzschwankung bei den Automobilherstellern auf die von ihnen abhängigen Industriezweige überträgt.

Insofern kam der Absatzkrise, mit der die Automobilindustrie etwa ab Herbst 1973 bis 1975 konfrontiert wurde, auch gesamtwirtschaftlich gesehen besondere Bedeutung zu. Jedoch hauptsächlich für die Automobilproduzenten selbst, die jahr-

---

1) vgl. Hild, R. Strukturkrise der Automobilindustrie unwahrscheinlich - Thesen zur langfristigen Entwicklung in: Ifo-Schnelldienst 4.4.1975, S. 9 ff

2) vgl. Zurück zum Sparmobil, in : Wirtschaftswoche Nr.24/1974, S. 71 ff

zehntelang an überdurchschnittliche Wachstumsraten gewöhnt waren, präsentierte sich im Zuge der weltweiten Energiekrise eine Situation, welche ihnen große Sorgen bereitete.
Im November 1973 sanken die Zulassungszahlen für Personenkraftwagen in der Bundesrepublik um 20 %, im Dezember 1973 sogar um 44 % im Vergleich zu den entsprechenden Vorjahresmonaten. [1)]

Das darauffolgende Jahr 1974 wurde zum größten Krisenjahr für die deutsche Automobilindustrie nach dem Kriege. Auch die übrigen wichtigen Automobil-Herstellerländer wurden von der weltweiten Absatzkrise betroffen. So konnten im Jahre 1974 weltweit nur 25,5 Millionen (im folgenden Text abgekürzt als Mill.) PKW hergestellt werden gegenüber 29,6 Mill. im Vorjahr (Rückgang: 14 %) [2)], da genügender Absatz fehlte. Einer der Hauptbetroffenen war jedoch die Automobilindustrie der Bundesrepublik Deutschland, wo die Produktion von 3,65 Mill. 1973 auf 2,84 Mill. im Jahre 1974 zurückging und damit auf das Niveau von 1968 fiel. [3)]

Trotz dieses bedeutenden Produktionsrückgangs, der von Entlassungen und Kurzarbeit begleitet wurde, wuchsen die PKW-Halden bei den Herstellern selbst und bei den Händlern immer mehr an, da neben den Inlandszulassungen (./. 16,6 % gegenüber 1973) auch die Exporte um 21,5 % sanken, [4)] von denen gerade die deutschen Hersteller in bedeutendem Maße abhängig sind.

---

1) vgl. Im Schleudersitz, Wirtschaftswoche Nr. 5/1974, S. 68

2) vgl. Daimler-Benz Geschäftsbericht 1974, S. 15: Geschäftsentwicklung

3) Vgl. Die Lage der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland - Tendenzen - Perspektiven - Maßnahmen, Herausgeber (im folgenden Text als Hrsg.) Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (M), April 1975, Anlage III (Anhang)

4) Vgl. Mit Zähnen und Klauen verteidigen, in: Wirtschaftswoche Nr. 26/1975, S. 34 bis 35

Auch die Gewinnsituation verschlechterte sich bei fast allen deutschen Autofirmen. Am schlimmsten betroffen waren der VW-Konzern mit einem Jahresverlust von 807 Mill. DM gegenüber einem Vorjahresgewinn von 330 Mill. DM sowie die Kölner Ford-Werke mit einem Rückgang von + 252,8 Mill. DM im Jahre 1973 auf ./. 175,9 Mill. DM 1974. [1] Bei den übrigen Herstellern lagen zwar keine Verluste vor, jedoch waren auch hier mit Ausnahme von Daimler-Benz die Gewinneinbußen von beängstigender Höhe.

Führt man sich alle diese Zahlen vor Augen, so ist es nicht verwunderlich, daß in der Bundesrepublik die Automobilindustrie neben der Bauindustrie zur Haupt-Krisenbranche während der weltweiten Konjunkturflaute ab 1973 avancierte.

Für die einzelnen Autofirmen bestand aufgrund ihrer Lage die dringende Notwendigkeit, den plötzlich aufgetretenen Absatzeinbruch möglichst schnell zu überwinden, um auf Dauer gesehen ihr unternehmenspolitisches Oberziel des Verbleibens am Markt zu erfüllen. In der Tat hätte beispielsweise für den VW-Konzern eine Wiederholung der hohen Verlust-Ergebnisse aus dem Jahre 1974 eine ernsthafte Existenzbedrohung mit sich gebracht. Bei fast allen deutschen Anbietern von PKW wären bei einem Andauern der Krise im Ausmaß des Jahres 1974 Kurzarbeit und Entlassungen mit Sicherheit nicht die einzigen Konsequenzen gewesen, sondern ebenso hätten sich Schließungen von Teilbetrieben (wie zum Beispiel des Audi-NSU-Werkes in Neckarsulm) kaum vermeiden lassen, da eine auf Dauer ausreichende Auslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten bei den geringen Produktionszahlen wie im Jahre 1974 nicht annähernd hätte realisiert werden können.

Vor dem Hintergrund dieser hier kurz umrissenen Krisensituation mit gesamtwirschaftlicher Tragweite ist die Themenstellung der vorliegenden Untersuchung zu sehen.

---

1) Zahlen aus den Jahresabschlüssen von VW und Ford 1974

1.2. Gegenstand der Untersuchung

Innerhalb der Untersuchung soll in mehreren Schritten analysiert werden, wie und mit welchem Erfolg die deutsche Automobilindustrie die Krisensituation im Absatzbereich zu parieren versuchte. Dies war nur möglich durch hohe Flexibilität bezüglich der zur Anwendung kommenden Marketing-Strategien. Das heißt, die einzelnen Automobilfirmen waren gezwungen, auf eine geänderte Anwendung ihrer Marketing-Instrumente zurückzugreifen, um ihre Absatzstrategien den verschärften und modifizierten Bedingungen auf den verschiedenen Absatzmärkten anzupassen mit dem letztendlichen Ziel einer dauerhaften Absatzbelebung.

In welcher Form diese Anpassungen im Marketingbereich vollzogen wurden, nachdem eine Analyse der neuen Markt- und Umwelteinflüsse vorausgegangen war, und welchen Erfolg diese Anpassungen bei der Anwendung des gesamten Marketing-Instrumentariums hatten, soll Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein.

1.3. Gang der Untersuchung

Der Aufbau der Untersuchung soll folgende Schritte aufweisen: Im Kapitel 2 werden zunächst als theoretischer Unterbau die Grundzüge einer Unternehmenspolitik nach der Marketing-Konzeption dargestellt. Es soll dadurch verdeutlicht werden, welche grundsätzlichen Merkmale eine Unternehmenspolitik aufweist, die sich das Denken in Käuferkategorien zu eigen macht, welches gerade für die Automobilindustrie, noch verstärkt während der Krise 1973 bis 1975, von hoher Bedeutung ist. Ebenfalls wird im Kapitel 2 auf systemorientierte neuere Ansätze eingegangen, wobei das Automobilunternehmen bzw. das Unternehmen allgemein als System in einem Umsystem zu betrachten ist und die Wechselwirkungen zwischen System und Umsystem, vor allem im Absatzbereich, untersucht werden sollen.

Das Kapitel 3 wird die Aufgabe haben, die Ursachen für die Automobilkrise zu analysieren. Diese Ursachen sind in den geänderten Markt- und Umweltverhältnissen auf den für die deutsche Automobilindustrie relevanten Einzelmärkten zu suchen, und zwar mit Hilfe der Marketing-Forschung, welche allerdings im Gegensatz zum Marketing-Mix einerseits sowie den geänderten Markt- und Umweltbedingungen andererseits nicht Hauptgegenstand der Untersuchung sein soll.

Als neue Markt- und Umwelteinflüsse werden nicht ausschließlich nach Beginn der Energiekrise und der weltweiten Rezession kurzfristig einwirkende Faktoren berücksichtigt werden, sondern auch solche, die sich schon Jahre vorher längerfristig hemmend bzw. fördernd auf den Automobilabsatz auswirkten, wie beispielsweise Wechselkursschwankungen, staatlich forcierte Umweltschutzbestrebungen, die langsam eintretende Marktsättigung auf den traditionellen Absatzmärkten sowie Einflüsse der Konsumerismus-Bewegung.

Der nächste Schritt, welcher die Kapitel 4 und 5 umfaßt, führt zum Kern der Untersuchung, nämlich zur Betrachtung der modifizierten Marketing-Politik der deutschen Automobilhersteller, genauer gesagt zur Untersuchung der Anpassungen bei der Anwendung des Marketing-Instrumentariums an die Kapitel 3 beschriebenen Markt- und Umweltbedingungen und deren ständige Veränderung.

Dabei soll eine Gliederung des Marketing-Instrumentariums in vier Instrumentenkomplexe zur Anwendung kommen, und zwar in Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Konditionenpolitik und Distributionspolitik.

Kapitel 4 wird zunächst die vorgenommenen Anpassungen in der Produktpolitik untersuchen, wobei sowohl der Komplex Produktprogrammpolitik als auch die Produktgestaltung berücksichtigt werden.

Im Kapitel 5 werden die übrigen drei Instrumentenkomplexe (Kommunikations-, Konditionen- und Distributionspolitik) hinsichtlich neuer Maßnahmen bei ihrer Anwendung behandelt, welche sich in vielen Fällen an den Änderungen innerhalb des Produktmix orientieren und diese ergänzen.

Kapitel 6 behandelt die Frage, welche Erfolge die deutschen Automobilfirmen bei der Anpassung ihres Marketing-Mix hinsichtlich des Zieles der Absatzbelebung erzielen.

Schließlich werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung noch einmal zusammengefaßt. Außerdem enthält das Kapitel einen Ausblick auf die zukünftigen Absatzchancen der deutschen PKW-Produzenten.

1.4. Abgrenzung des Untersuchungsbereiches

Die Arbeit wird sich ausschließlich auf die Automobilindustrie der Bundesrepublik Deutschland beziehen und außerdem nur den Bereich Personenwagenproduktion und -absatz berücksichtigen; die Sparten LKW- und Omnibus-Produktion und -absatz werden dagegen nicht Gegenstand der Untersuchung sein. Demzufolge ist die Problemstellung des Themas nur auf die 6 Firmen in der Bundesrepublik bezogen, welche PKW produzieren.

Es sind dies:

- der VW-Konzern, welcher die Volkswagen AG mit Sitz in Wolfsburg und die Audi NSU Auto Union AG in Ingolstadt einschließt
- die Daimler-Benz AG in Stuttgart
- die Adam Opel AG in Rüsselsheim
- die Ford-Werke AG in Köln
- die Bayerische Motorenwerke AG in München sowie
- die Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG mit Sitz in Stuttgart

Bei den Firmen Opel und Ford handelt es sich um Tochterfirmen der US-Konzerne General Motors bzw. Ford.

Weiterhin wird die Untersuchung nur den PKW-Absatz an private Haushalte berücksichtigen, während zusätzliche Aspekte des Verkaufs von PKW als Investitionsgut an Unternehmen ausgeschlossen werden sollen.

Eine Beschränkung in bezug auf die für die deutschen PKW-Hersteller relevanten Absatzmärkte wird dagegen nur insofern gelten, als die Exportmärkte nicht einzeln analysiert werden können, sondern meist nur als Gesamtheit. Lediglich Aspekte, die sich speziell auf bedeutsame Märkte wie den US-Markt beziehen, sollen besonders herausgestellt werden.

Die Exportmärkte können jedoch schon deshalb nicht aus der Untersuchung ausgenommen werden, da gerade die deutsche Automobilindustrie zeitweise bis zu 60 % ihrer Produkte im Ausland absetzt und daher besonders exportabhängig ist.

Da jedoch vielfach sowohl die in den siebziger Jahren veränderten Markt- und Umweltbedingungen als auch die daraus resultierenden Anpassungen des Marketing-Mix auf Inlands- und Auslandsmärkten einander ähneln, sollen bei der Untersuchung der Exportmärkte lediglich die gegenüber dem Inlandsmarkt unterschiedlichen Bedingungen bzw. Anpassungen herausgestellt werden, um Wiederholungen zu vermeiden.

Kapitel 2 : Das moderne Marketing und seine Bedeutung für die deutsche Automobilindustrie

2.1. Die Entwicklung zum Marketing in der Wirtschaftspraxis

Mit dem Übergang von Verkäufermärkten zu Käufermärkten, einer Entwicklung, die sich in allen westlichen Industrieländern nach dem Zweiten Weltkrieg sukzessive vollzog, trat bei den Unternehmen in diesen Ländern, welche sich unter marktwirtschaftlichen Bedingungen gegenüber ihren Konkurrenten behaupten mußten, ein Wandel in der Einstellung zum Absatzbereich ein. Ursache dieser Entwicklung ist folgende Tatsache:
Während bei reinen Verkäufermärkten die Position der Produzenten gegenüber den Konsumenten sehr stark ist, da der Bedarf in diesem Falle tendenziell über dem Angebot an Waren und Dienstleistungen liegt, kommt es beim Übergang zu Käufermärkten zu Waren- und Dienstleistungsangeboten, welche den Bedarf übersteigen. Dadurch verschlechtert sich die Position des Anbieters erheblich.

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bestand in Deutschland ein hoher kriegsbedingter Nachholbedarf an Gütern und Dienstleistungen aller Art. Aus diesem Grunde war der Marktwiderstand, den - wie es Gutenberg [1)] ausdrückt - die Unternehmen überwinden müssen, um sich am Markt durchzusetzen, nicht besonders hoch. Der Markt nahm das gesamte vorhandene Angebot auf, ohne daß große Absatzbemühungen seitens der Anbieter erforderlich gewesen wären. Lediglich der Bereich der Leistungserstellung, d. h. die Produktionsseite, stellte die Unternehmen vor Probleme, während diese bei der Leistungsverwertung (Absatzbereich) kaum auftraten.

---

1) vgl. Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 79

Mit dem wachsenden technischen Fortschritt, der eine Massenproduktion in bisher nie gekanntem Ausmaß ermöglichte, traten schon während der sechziger Jahre Sättigungserscheinungen auf den Absatzmärkten vieler Branchen auf. Die Unternehmen wurden daher "in zunehmendem Maße gezwungen, Märkte systematisch zu erschließen und zu pflegen." [1)]

Im Zuge dieser Entwicklung trat unter den Anbietern eine Verschärfung des Wettbewerbs um die Gunst des Kunden ein. Nicht zuletzt auch durch den Einfluß der Verflechtung der deutschen Wirtschaft mit amerikanischen Unternehmen, die sich schon 10 bis 20 Jahre früher mit Sättigungserscheinungen auf den Märkten auseinanderzusetzen hatten, gingen im Laufe der sechziger Jahre immer mehr deutsche Firmen zu einer unternehmerischen Denkweise über, die in den USA schon über Jahre hin unter der Bezeichnung "Marketing" oder "Dynamic Marketing" die Unternehmenspolitik geprägt hatte.

2.1.1. Entwicklungsstufen der Marketing-Denkweise

Die Bedeutung des Begriffs "Marketing" ist seit seiner Entstehung jedoch keineswegs immer einheitlich gewesen, sondern hat sich im Laufe der Jahre geändert:
"Ursprünglich verstand man unter Marketing nichts anderes als die Vermarkung von Gütern, für die ausreichend Nachfrage bestand, so daß sich die absatzwirtschaftlichen Anstrengungen auf die Erfüllung der Verteilungsfunktion (Distribution) beschränkten." [2)]

---

1) Nieschlag, R. , Dichtl, E., Hörschgen, H. , Marketing, 9. Auflage, Berlin 1976, S. 9

2) ebenda, S. 9

Marketing war also nichts anderes als eine der Leistungserstellung nachgelagerte Funktion, welche auch mit den traditionellen Begriffen "Absatz" oder "Leistungsverwertung" umschrieben werden konnte.

In diesem Sinne ist auch die ältere Begriffsdefinition des Committee on Definitions der American Marketing Association von 1961 zu verstehen. Danach umfaßt Marketing die Durchführung aller Tätigkeiten im Unternehmen, die den Fluß von Gütern und Dienstleistungen vom Hersteller zum Konsumenten oder Benutzer leiten. ("The persormance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user".) [1)]

Mit dem Übergang in das Stadium der Überflußgesellschaft, in dem produktionstechnische Fragen der Leistungerstellung immer mehr in den Hintergrund traten und der Absatzbereich zum Engpaßsektor avancierte, trat eine Wandlung in der Bedeutung des Marketing ein:
Entgegen der traditionellen Auffassung, bei der der Absatzbereich isoliert von allen übrigen Unternehmungsbereichen gesehen wurde, ist Marketing nicht mehr als ein "funktionaler Teilbereich des Unternehmens, nicht mehr als Endglied im betrieblichen Leistungsprozeß zu sehen, sondern steht vielmehr am Anfang des unternehmerischen Entscheidungsprozesses überhaupt und durchdringt diesen in prinzipiell allen Sektoren auf vielfältige Weise. Marketing ist eine Konzeption der Unternehmensführung, eine Unternehmensphilosophie". [2)]

---

1) Taylor, W. J., Shaw, R. T. Jr., Marketing. An Integrated Analytical Approach, Cincinnati, Ohio, 1975, S. 2

2) Bidlingmaier, J., Marketing I. Reinbek bei Hamburg 1973, S. 13

Marketing kennzeichnet jetzt eine Denkweise, die sich die Entscheidungsträger einer Unternehmung zu eigen machen und "die sich mit konsequenter Ausrichtung aller mittelbar und unmittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den evidenten Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher (Marketing als Maxime), mit dem Bemühen um Schaffung von Präferenzen und damit Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch gezielten Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums (Marketing als Mittel) und mit einer systematischen, moderne Techniken nutzenden Entscheidungsfindung (Marketing als Methode) umschreiben läßt". [1)]

Wichtig ist bei der Verwirklichung dieses Denkstils die Geschlossenheit des Marketing-Konzepts. Es gilt, alle absatzpolitischen Instrumente (Produktpolitik, Distributionspolitik, Konditionenpolitik, Kummunikationspolitik) aufeinander abzustimmen und als geschlossene Einheit einzusetzen, um am Markt eine durchschlagende Wirkung erzielen zu können.

"Da jedoch der Markt einem fortwährenden Wandel unterworfen ist, muß die einmal gewählte Absatzkonzeption laufend auf ihre Wirksamkeit hin geprüft und gegebenenfalls korrigiert werden", [2)] d. h. die Unternehmung muß ständig auf Veränderungen der Markt- (Kundenwünsche, Konkurrenzeinflüsse) und auch der Umweltbedingungen (z. B. Einflüsse durch Staat, Kultur, Technik) reagieren, wobei die laufende Anpassung des Marketing-Mix (Kombination der Marketing-Instrumente) im Mittelpunkt steht. Das Moment der Flexibilität gehört mit anderen Worten ebenso zum neuen Marketing-Denkstil.

---

1) Nieschlag und weitere, 9. Auflage, S. 9

2) ebenda, S. 23

In der amerikanischen Literatur wird die moderne Marketingkonzeption ("new marketing concept"), welche historisch gesehen auch als "Marketing-Philosophie-Phase" bezeichnet werden kann, u.a. von Lipson und Darling [1] sowie McCarthy [2] beschrieben. Danach sind für das "new marketing concept" kennzeichnend:

- die Ausrichtung aller Anstrengungen der Unternehmung auf die Befriedigung der Kundenwünsche

- die Integration und Koordination aller Bereiche und Entscheidungen nach Maßgabe der Orientierung an den Kundenwünschen. Dieses integrierte Vorgehen bedingt eine Lockerung der Grenzen zwischen den einzelnen Unternehmungsbereichen.

Die Ansätze von Lipson und Darling, McCarthy sowie auch von Kotler sind sämtlich management-orientiert, da sie entgegen der älteren Definition Marketing-Entscheidungen, welche vom Management zu treffen sind, in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen ("managerial approach").

In der Wirtschaft der Bundesrepublik vollzog sich der Übergang von der reinen Produktions-Orientierung über die Phase der Verkaufs-Orientierung bis hin zur konsequenten Marketing-Orientierung sukzessive:
"Avantgardist war die Konsumgüter-, insbesondere die Markenartikelindustrie, der im Laufe der drei Jahrzehnte seit Ende des Zweiten Weltkrieges die Hersteller von Investitions- und Produktionsgütern, schließlich mit einigem Abstand der tertiäre (z. B. die Kreditwirtschaft) und in jüngster Vergangenheit der primäre Sektor folgten." [3]

---

1) vgl. Lipson, H.A., Darling, J.R., Marketing Fundamentals, Text and Cases, New York, London, Sydney, Toronto 1974, S. 6 ff

2) vgl. McCarthy, E.J., Basic Marketing. A. Managerial Approach 5. Auflage, London, Georgetown, Ontario, 1975, S. 2 ff

3) Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage, a.a.O., S. 9

Als vorerst letzter Schritt wird der Marketing-Begriff zunehmend vom reinen kommerziellen Produkt- und Dienstleistungsbereich auch auf weitere Bereiche ausgedehnt; so müssen heute die verschiedensten nichtkommerziellen Organisationen wie Kirchen, Parteien, Verbände, Behörden, räumliche Einheiten wie Städte oder Länder oder auch Einzelpersonen (z. B. Politiker) ihre "Produkte" nach Marketing-Gesichtspunkten ihren "Kunden" nahebringen, wobei bezüglich des Vorgehens eine große Ähnlichkeit mit dem Marketing im kommerziellen Bereich besteht.

Kotler [1] spricht in diesem Zusammenhang von "Metamarketing" und benutzt diesen Terminus als umfassenden Begriff für alle Marketing-Aktivitäten in den verschiedenen kommerziellen und nichtkommerziellen Bereichen.

Er unterscheidet fünf Arten des Marketing:

a) Produkt- und Dienstleistungs-Marketing

b) Organisations-Marketing

c) Person-Marketing

d) Raum- bzw. Ort-Marketing

e) Sozial-Marketing
(z. B. Umweltschutz oder Familienplanung)

2.1.2. Die Notwendigkeit einer Marketing-Orientierung in der deutschen Automobilindustrie

Zieht man die Entwicklung auf den für die deutsche Automobilindustrie bedeutsamen Märkten, in erster Linie jedoch die-

---

1) vgl. Kotler, Ph., Marketing Management - Analyse, Planung und Kontrolle; Deutsche Übersetzung der 2. Auflage, H. Reber und G. Reber, Stuttgart 1974, S. 858 ff

jenige auf dem Inlandsmarkt nach dem Zweiten Weltkrieg, in Betracht, so erscheint der Übergang zu einer Unternehmenspolitik, bei der das einzelne Unternehmen ständig seine Absatzstrategie den sich verändernden Markt- und Umweltbedingungen anpaßt, wie es im letzten Abschnitt modellhaft dargestellt worden ist, als logischer, ja sogar unbedingt notwendiger Schritt.

Wie drastisch sich die Verhältnisse auf dem Inlandsmarkt verändert haben, wird schon deutlich, wenn man sich einige Zahlen der Statistik vor Augen hält: So stiegen die Zulassungszahlen für PKW in der Bundesrepublik von bescheidenen 149.509 Einheiten im Jahre 1950 über 969.739 Einheiten für 1960 auf 2.107.123 Einheiten im Jahre 1970.

Parallel dazu wuchsen die Produktionszahlen der deutschen Hersteller für PKW von 219.409 (1950) über 1.816.779 (1960) auf eine Stückzahl von 3.527.864 (1970) an.

Das bedeutet, daß sich die Inlandszulassungen innerhalb von 10 Jahren (1950 bis 1960) mehr als versiebenfacht haben und sich in den 10 Jahren danach (1960 bis 1970) nochmals verdoppelten.

Noch stürmischer war die Entwicklung der Produktionszahlen, die in den 20 Jahren (1950 bis 1970) auf das Siebzehnfache anstiegen. Dies ist auf die anfangs explosionsartig anwachsenden PKW-Exportzahlen zurückzuführen, die von 69.033 Einheiten (1950) über 865.341 Einheiten (1960) auf 1.946.549 Einheiten (1970) stiegen, sich also in zwanzig Jahren etwa verdreißigfachten. Wie sich die drei Größen Produktion, Inlandszulassungen und Export, jeweils nur auf PKW bezogen, von 1950 bis 1973 genau entwickelten, ist anhand der folgenden Tabellenwerte zu ersehen:

Jahr	Produktion	Neuzulassungen im Inland	Export
1950	219.409	149.509	69.033
1955	762.205	423.861	344.464
1960	1.816.779	969.739	865.341
1961	1.903.955	1.095.128	885.655
1962	2.109.166	1.217.440	986.417
1963	2.414.107	1.271.000	1.217.071
1964	2.650.183	1.342.980	1.377.866
1965	2.773.732	1.517.564	1.419.131
1966	2.830.050	1.506.123	1.533.156
1967	2.295.714	1.356.655	1.362.179
1968	2.862.186	1.425.089	1.786.098
1969	3.312.539	1.841.048	1.903.595
1970	3.527.864	2.107.123	1.946.549
1971	3.696.779	2.151.557	2.146.232
1972	3.521.540	2.142.963	2.027.091
1973	3.649.880	2.031.001	2.173.227

Quelle: Verbands-Statistik der Automobilindustrie (VDA) 1974

Das Zahlenmaterial zeigt deutlich, daß sich in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg die Entwicklung zur "Automobilen Gesellschaft " vollzog, welche in den USA schon etwa zwischen 1920 und 1940 zu beobachten war.

"Die PKW-Dichte nahm von 11 Wagen im Jahre 1950 auf 228 Wagen je 1.000 Einwohner zu. Das heißt, 1970 entfielen 4,4 Personen auf einen PKW." [1] In den USA wurde diese Dichteziffer schon Mitte der vierziger Jahre erreicht. 1970 kamen dort nunmehr 2,6 Einwohner auf einen PKW. [2]

---

1) Kater, W. Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgrößen des Marktes für gebrauchte Personenkraftwagen, Diss., Braunschweig 1973, S. 1

2) ebenda, S. 1 (Anmerkungen)

Für die bundesdeutsche Automobilindustrie brachte die vorliegende Entwicklung auf dem heimischen Markt, welche auch etwa derjenigen in den übrigen westeuropäischen Industrieländern glich, einen bedeutenden Wandel mit sich. Durch das atemberaubende Wachstum der Automobilkäufe vor allem in den fünfziger Jahren vollzog sich bei den einzelnen Automobilherstellern ein Wandel zur Massengüterproduktion. Man hatte durch die hohe Nachfrage die Möglichkeit, große Serien bestimmter PKW-Modelle zu produzieren. Die Fließbandmontage bot die Chance, große Serien in rationeller und kostensparender Weise herzustellen.

Insgesamt gewann der Automobilsektor zwischen 1950 und 1960 innerhalb der einzelnen Wirtschaftsbranchen der Bundesrepublik immer mehr an Bedeutung. Die Zahl der unmittelbar in dieser Branche sowie in den Zulieferindustrien Beschäftigten wuchs ständig.

Auch während der sechziger Jahre hielt das Wachstum von Produktions- und Absatzzahlen weiter an. Es zeigt sich bei der Betrachtung der Zahlenwerte jedoch schon hier, daß das Wachstum Schwankungen unterworfen war, die teilweise auf konjunkturellen Einflüssen beruhten. Aber nicht nur Einflüsse wie der Konjunkturverlauf der Wirtschaft, sondern auch staatliche Maßnahmen wie "die Herabsetzung der steuerlichen Kilometerpauschale für PKW-Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsplatz von 50 auf 36 Pfennig mit Wirkung vom 1. 1. 1967" [1] oder die ständige Heraufsetzung der Mineralölsteuer und der Versicherungsprämien sowie Diskussionen um die eventuelle Einschränkung des Straßenbaus beeinflußten PKW-Produktion und -Absatz. [2]

---

1) Zahn, J., Automobilindustrie und Konjunkturwandel, dargestellt am Beispiel der Entwicklung in den Jahren 1966 bis 1967, Kiel 1967, S. 9

2) ebenda, S. 9

1967, im Jahre der seit dem Kriege ersten größeren Wirtschaftsflaute, verstärkten und akkumulierten sich die verschiedenen Einflüsse derart, daß zum ersten Mal seit 1950 Produktion, Inlandsabsatz und Export von PKW sanken, und zwar die Produktion um 18,8 %, der Inlandsabsatz um 3,2 % und der Export um 11,1 % gegenüber dem Vorjahr. Doch auch in anderen Jahren, in denen die absoluten Zahlen nicht sanken, verlangsamte sich das Wachstum von Produktion, Zulassungen und Export zwischenzeitlich auf einen weit unterdurchschnittlichen Prozentsatz.

Welches sind nun die Hauptgründe dafür, daß das Wachstum von PKW-Produktion und -Absatz sich in der bundesdeutschen Automobilindustrie während der 60er Jahre verlangsamte und gleichzeitig Schwankungen unterworfen war?

Ein wesentlicher Grund wird ersichtlich, wenn man sich klarmacht, aus welchen Komponenten sich die Nachfrage nach PKW zusammensetzt: Es sind dies der Erst-, der Zusatz- und der Ersatzbedarf. [1)]

In den beginnenden fünfziger Jahren war der Bestand an PKW in der Bundesrepublik und in Westeuropa noch sehr niedrig. Durch die ständigen jährlichen Steigerungen des Realeinkommens wurden jedoch immer mehr Familien in die Lage versetzt, in den Besitz eines Wagens zu gelangen, welcher neben seiner Eigenschaft als Statussymbol ein hohes Maß an Mobilität und Unabhängigkeit von oft umständlicher Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel mit sich brachte. In dieser Zeit des Übergangs des PKW zum Massenkonsumgut wurde die Nachfrage nach Automobilen hauptsächlich vom Erstbedarf bestimmt, da immer mehr Familien, die bisher kein Auto besessen hatten, jetzt einen Wagen erwarben.

---

1) vgl. hierzu Kater, W., a.a.O., S. 1

Außerdem bestand kriegsbedingt noch ein beträchtlicher Nachholbedarf, welcher das ständige Wachstum förderte. Während dieser Zeit präsentierte sich der deutsche Automobilmarkt wie auch alle ausländischen Märkte mit Ausnahme des US-Marktes den Autofirmen als reiner Verkäufermarkt. Die produzierten PKW ließen sich aufgrund der Übernachfrage bei den verständlicherweise noch nicht sehr anspruchsvollen Erstwagenkäufern mühelos absetzen. Technische Probleme der Produktionsseite standen weit im Vordergrund, während sich im Absatzbereich fast keinerlei Probleme ergaben. Aufgrund des ständigen technischen Fortschrittes und der allgemein niedrigen Kostensteigerungen waren auch die Preissteigerungen im Automobilsektor relativ gering, bildeten also kein Hindernis für ein stetiges Wachstum der Nachfrage.

Mit dem enormen Wachstum des PKW-Absatzes und demzufolge auch des PKW-Bestandes während der fünfziger Jahre kam es gleichzeitig zu einer "Verschiebung der Nachfragedeterminanten: Während zu Beginn des betrachteten Zeitraumes fast ausschließlich erstmalige Käufer einen PKW erwarben, verteilte sich bereits 1960 die Nachfrage etwa im gleichen Umfang auf den Erst- und Ersatzbedarf". [1)]

Bis 1970 ging der Anteil der Erstkäufer weiter auf 19 % der Gesamtnachfrage zurück. Dieser Anteil von 19 % wurde zu einem erheblichen Teil von den Fahrprüfungs-Absolventen gebildet, die als neue Nachfrager in den Markt eintraten.

Die dritte Nachfrage-Determinante, der Zusatzbedarf, erreichte bis 1969 nur einen Anteil von 3 % [2)] an der Gesamtnachfrage. Der Bedarf nach Zweitwagen war demnach bis zum Ende der sechziger Jahre noch nicht sehr hoch und wuchs erst danach, mit weiter steigendem Lebensstandard, langsam an.

---

1) Kater, W., a.a.O., S 1

2) ebenda, S. 1

Die Verschiebung der drei Determinanten der Gesamtnachfrage, vor allem die Verlagerung vom Erstbedarf in Richtung Ersatzbedarf, ist ein eindeutiges Indiz für die Tatsache, daß mit zunehmender PKW-Dichte (Bestand pro Einwohnerzahl) die Nachfrage nach PKW allmählich an ihre Obergrenze vorstößt. Zwar treten mit den neuen Führerscheinbesitzern immer wieder zusätzliche Nachfrager in den Markt ein, jedoch verschwindet ebenso auch ein beträchtlicher Nachfrageanteil aus Altersgründen. Wenn aber nahezu alle Familien - ausgenommen solche, in denen kein Mitglied in fahrtüchtigem Alter ist - im Besitz eines PKW sind - ein Zustand, der während der sechziger Jahre fast erreicht wurde, - so kann ein ständig überproportionales Wachstum der Nachfrage, wie es in den fünfziger Jahren zu beobachten war, nicht mehr eintreten.

Da es sich jedoch beim Automobil um ein zwar langlebiges, aber dennoch in seiner Lebensdauer begrenztes Wirtschaftsgut handelt und da weiterhin ein fabrikneu erworbener PKW nach durchschnittlich vier Jahren seinen Besitzer wechselt, garantiert der laufend anfallende Ersatzbedarf ein zumindest in der langfristigen Tendenz hohes Nachfragevolumen.

Die beiden Komponenten, einerseits die allmählich eintretende Marktsättigung mit einer Verschiebung der Nachfrage-Determinanten und andererseits der laufend anfallende Ersatzbedarf zusammen mit einem langsam ansteigenden Zusatzbedarf, können zur Erklärung des zwar in der Tendenz noch vorhandenen, jedoch gedämpften Wachstums der Automobilnachfrage zwischen 1960 und 1970 herangezogen werden.

Um die beim Vergleich der Zahlenwerte in einzelnen Jahren zu erkennenden Nachfrageschwankungen zu erklären, muß man sich klarmachen, daß ein Markt, der die Expansionsphase mit ständig überdurchschnittlichem Nachfragewachstum überschritten hat, naturgemäß anfälliger für interne oder von außen her in diesen Markt getragenen, absatzhemmende Einflüsse ist.

Für die Unternehmenspolitik der Automobilfirmen in der Bundesrepublik hatte der Übergang von der Expansions- in die Reifephase, in der die Wachstumsraten der Nachfrage deutlich abnahmen, [1] entscheidende Auswirkungen:

Es stellte sich im Laufe der sechziger Jahre heraus, daß es allmählich trotz immer noch wachsender Absatz-Stückzahlen für den einzelnen Anbieter von PKW immer komplizierter wurde, sein Produkt auf den Inlands- und vielen Auslandsmärkten abzusetzen. Dies hatte neben der feststellbaren Marktsättigung noch weitere Gründe, die jedoch teilweise mit ihr verknüpft waren. Einerseits war zu bemerken, daß der Kunde im Zuge der allgemeinen Motorisierung eindeutig anspruchsvoller wurde, was die technische und rein optische Beschaffenheit des ihm angebotenen PKW betraf. Er entwickelte bestimmte Vorstellungen darüber, welche Kriterien das von ihm gewünschte Automobil zu erfüllen hatte. Bei der Auswahl dieser Kriterien wurde und wird auch heute der potentielle Käufer von vielen Seiten her beeinflußt. Hier müssen staatliche Gesetze und Vorschriften (z.B. hinsichtlich der Sicherheit eines Automobils) ebenso genannt werden wie Einflüsse von Fachzeitschriften, Automobilclubs, Politikern und Fachinstituten, ja sogar von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften sowie seitens der öffentlichen Meinung als Gesamtblock und aufgrund von bestimmten Modetrends.

Dies bedeutete für die Automobilfirmen, daß sie jetzt gezwungen waren - im Gegensatz zu den früheren Jahren der Verkäufermärkte -, ihre Produkte kundengerechter anzubieten, das heißt auf die Wünsche des kritischer gewordenen Käuferpublikums exakt einzugehen. Der Markt hatte sich mit anderen Worten in den sechziger Jahren zum Käufermarkt entwickelt. Ähnliche Entwicklungen vollzogen sich in dieser Zeit auf vielen anderen Gütermärkten der hochentwickelten Industrieländer.

---

1) vgl. hierzu das Marktphasen-Modell von E. Heuß, in: Heuß, E., Allgemeine Markttheorie, Zürich 1965, S. 25 ff

"Waren die Käufer am Markt lange Zeit in einer relativ schwachen Position gegenüber den Verkäufern, da der Bedarf tendenziell über dem Leistungsangebot lag (Verkäufermarkt), so kam es in den USA nachhaltig zu Beginn der fünfziger, in der Bundesrepublik Ende der fünfziger/Anfang der sechziger Jahre zu Erscheinungen des Überangebotes (Käufermarkt)". [1)]

Aufgrund dieser Entwicklung wurden auch die bundesdeutschen Automobilhersteller mehr und mehr gezwungen, ihre Unternehmenspolitik zu überdenken und sukzessive zu einem marktbezogenen Denk- und Führungsstil überzugehen, den sich, nachdem er schon vorher von Firmen in den USA praktiziert wurde, in den sechziger Jahren auch andere deutsche Firmen unterschiedlichster Branchen zu eigen machten. Der Absatzbereich avancierte eindeutig zum Engpaßsektor. Das heißt jedoch keineswegs, daß nicht Jahr für Jahr Produktionstechniken verbessert wurden und damit der technische Fortschritt zu einer rationellen Produktionsweise führte.

Dennoch wurden zum zentralen Fixpunkt der Unternehmenspolitik der Konsument und dessen Wünsche und Vorstellungen vom Produkt. Nur ein Automobil, das so beschaffen war, wie es der größte Teil des anspruchsvoll gewordenen Kundenkreises haben wollte, hatte künftig noch eine Chance, hohe Verkaufszahlen zu erzielen. Insofern verschärfte sich auch die Wettbewerbssituation zwischen verschiedenen Anbietern. Sie mußten nun verstärkt auf dem zwar nicht kleiner, jedoch diffiziler gewordenen Markt um ihre Marktanteile wetteifern und versuchen, dem Kunden ein möglichst optimales Angebot zu präsentieren.

Im Jahre 1957 wurde auf der Grundlage der Römischen Verträge die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) gegründet, welche seit 1967 Teil der Europäischen Gemeinschaft (EG) ist.

---

1) Bänsch, A., Einführung in die Marketinglehre, München 1974 S. 1

Dieser Gemeinschaft gehörten zunächst mit Frankreich und Italien zwei, später nach dem Eintritt Großbritanniens neben der Bundesrepublik drei weitere bedeutende automobilproduzierende Länder an. Kernstück der EWG war eine Zollunion, die einen Abbau der Zölle beim Handel zwischen den Mitgliedsstaaten vorsah, während nach außen hin ein gemeinsamer Außenzolltarif geschaffen wurde. [1)]

Für die deutsche Automobilindustrie bedeutete das Zustandekommen der EWG (EG) mit der Herabsetzung der internen Zölle auf der einen Seite eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs auf dem Inlandsmarkt, da jetzt vermehrt französische und italienische, später auch englische Produzenten, ihre PKW den deutschen Konsumenten anboten. So ist es denn auch nicht gerade erstaunlich, wenn während der sechziger und siebziger Jahre Automobile aus Frankreich und Italien den weitaus größten Teil der auf dem deutschen Markt verkauften importierten PKW ausmachten. Besonders auf dem Markt für wirtschaftliche Kleinwagen lag der Importanteil aus diesen zwei Ländern besonders hoch (Fiat, Peugeot, Citroën, Renault).

Auf der anderen Seite hatten jedoch auch die deutschen Produzenten durch die EWG (später EG) größere Möglichkeiten, ihre Produkte zu konkurrenzfähigen Preisen in den übrigen EWG- (EG-)Staaten anzubieten und ihre Marktanteile auf diesen Märkten auszubauen. Die Staaten der EWG (EG) stellen daher bis heute die neben den USA weitaus wichtigsten und kaufkraftstärksten Märkte für PKW aus deutscher Produktion dar.

---

1) vgl. zu diesem Abschnitt Recktenwald, H.C., Wörterbuch der Wirtschaft, Stichwort "Europäische Wirtschaftsgemeinschaft", S. 128

Aber nicht nur im EWG- (EG-) Bereich, sondern auch in anderen europäischen und überseeischen Ländern wuchs der Bedarf nach Automobilen stetig, so daß auch auf diesen Auslandsmärkten verstärkte Absatzbemühungen seitens der deutschen Automobilproduzenten lohnend erschienen. Jedoch standen sie auch hier im verschärften Wettbewerb mit der europäischen, amerikanischen und in neuerer Zeit der immer stärker werdenden japanischen Konkurrenz. Von den überseeischen Märkten gewann während der sechziger Jahre vor allem der trotz seines hohen Marktsättigungsgrades enorm aufnahmefähige US-Markt mit seinem hohen Ersatzbedarf für die deutschen Autoproduzenten immer mehr an Bedeutung. VW exportierte zeitweise mehr als ein Drittel seiner Produktion nach den USA, bei Porsche lag der US-Anteil meist bei über 50 % der Produktion.

Das sich verlangsamende Wachstum der Automobilnachfrage im Inland und die daher immer weiter fortschreitende Verlagerung auf den Export, die sich während der sechziger Jahre vollzog, zwang die deutschen PKW-Hersteller, sich immer mehr auf ein nach internationalen Gesichtspunkten ausgerichtetes Produktangebot umzustellen. Außerdem war es erforderlich, unter dem Einsatz erheblicher finanzieller Mittel ein leistungsfähiges, weltweites und auf den Hauptmärkten besonders konzentriertes Vertriebs- und Service-Netz aufzubauen. Die besonders in unterentwickelten Ländern meist werkseigenen Niederlassungen eröffneten erst die Chance, einen Exportmarkt wirkungsvoll zu erschließen. Vor allem ein möglichst dichtgestaffeltes und in Schwerpunkten (vor allem Großstädten) besonders ausgebautes Service-Netz ist im Automobilbereich unbedingt erforderlich, da ein Auto laufend auf Wartung, Reparaturen und Ersatzteilversorgung angewiesen ist. Auch in Ländern mit eigener starkentwickelter PKW-Produktion ist eine leistungsfähige Verkaufs- und Service-Organisation Grundbedingung für den Wettbewerb mit einheimischen Produkten, da weite Entfernungen zum Service-

Betrieb oder mangelnde Qualität von Service und Ersatzteilbeschaffung den potentiellen Kunden im Ausland vom Kauf eines importierten Wagens abbringen können und ihn auf das einheimische Produkt einschließlich dessen besser ausgebautem Service-Netz zurückgreifen lassen.

Die statistischen Zahlen von Produktions- und Exportentwicklung zwischen 1960 und 1970 (S. 15) zeigen, daß der Export von PKW in diesem Zeitraum in absoluten Zahlen auf das etwa Zweieinhalbfache stieg und auch sein relativer Anteil an der Produktion von ca. 40 % der Produktion auf ca. 60 % der Produktion anwuchs: 1960 standen 1.816.779 produzierten "nur" 865.341 exportierte PKW gegenüber, 1970 lautete das Verhältnis 3.527.864 : 1.946.549 Einheiten.

Handicaps, welche die deutschen Anbieter von PKW mit wachsendem Exportanteil auf sich nehmen mußten, waren Konjunkturschwankungen in den einzelnen Abnehmerländern, die durchaus nicht immer in ihre Intensität und ihrem zeitlichen Verlauf der Inlandskonjunktur entsprechen, sowie vor allem Wechselkursverschiebungen der einzelnen Auslandswährungen gegenüber der DM. Verschlechtert sich die Währung eines Abnehmerlandes gegenüber der DM in ihrem Wert - eine Entwicklung, die in den sechziger und auch den siebziger Jahren oft beobachtet werden konnte bzw. kann - so verteuert dieser Aufwertungseffekt für die DM jeden zu exportierenden PKW im Ausland oft sehr stark, wodurch starke Absatzschwankungen und -einbrüche auf den Exportmärkten einkalkuliert werden müssen. Ein Abwandern der potentiellen Autokäufer zu einheimischen Marken oder zum Konkurrenzangebot aus anderen Ländern ist oft der Grund.

Weiterhin war und ist die ständige Anpassung an die vielgestaltigen Zulassungsvorschriften (z. B. bezüglich der Automobilsicherheit und der Abgas-Emission) auf den Auslandsmärkten, welche teilweise erheblich von denjenigen Vorschriften in der Bundesrepublik abweichen und sich außer-

dem laufend verändern können, oft ein Hindernis für PKW-Exporte. Neben diesen negativen Aspekten der Verlagerung auf den Export sind jedoch andererseits auch sehr positive Gesichtspunkte dieser Entwicklung der sechziger Jahre anzumerken. So erwies sich der Export als "konjunkturstabilisierend für die Autoindustrie. Die Exportquote erreichte bei Abschwächung des Inlandmarktes jeweils Spitzenwerte". [1)]

Gerade in der Rezessionsphase in der Bundesrepublik in den Jahren 1966/1967 erwies sich der "leistungsfähige Export... als eine wesentliche Stütze zur Überwindung temporärer Absatzschwierigkeiten der Inlandsmärkte". [2)] In einem solchen Fall können prinzipiell Lieferzeiten auf den Exportmärkten abgebaut werden und kann somit das Produktionsvolumen, welches ursprünglich für die Belieferung der Inlandsmärkte vorgesehen war, zusätzlich auf den Exportmärkten abgesetzt werden. Mit temporären Absatzschwierigkeiten muß ohnehin durch den Strukturwandel innerhalb der Automobilnachfrage als Gesamtgröße seit den sechziger Jahren jederzeit gerechnet werden. "Der hohe Anteil der Ersatzkäufer im gesamten Fahrzeuggeschäft bringt es dabei mit sich, daß die Kaufentscheidung ohne Verzicht auf den unmittelbaren Nutzen eine gewisse Zeit verschoben werden kann, was die Anfälligkeit der PKW-Nachfrage bei einem konjunkturellen Stimmungsumschwung erklärt". [3)]

Die amerikanische Automobilindustrie mußte sich, da der Nachfrage-Strukturwandel hin zum Ersatzbedarf sich auf dem US-Markt wesentlich früher als in Europa vollzog, schon länger mit konjunkturell bedingten, starken Absatzschwankungen auseinandersetzen.

---

1) Burchard, K.-D., Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland - Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten, Der Bundesminister für Wirtschaft (BMWI), Studienreihe 7, Bonn 1974, S. 10

2) Zahn, J, a.a.O., S. 17

3) ebenda, S. 16

So stieg beispielsweise die PKW-Produktion in den USA von 1955 gegenüber dem Vorjahr um ca. 44 %, wohingegen sie von 1957 auf 1958 um rund 31 % zurückging. [1)]

Angesichts der bisher angeführten, vielfältigen Einflüsse auf den in- und ausländischen Märkten ist zusammenfassend festzustellen, daß im Laufe der sechziger Jahre die Automobilnachfrage sehr empfindlich auf Markt- und Umwelteinflüsse reagierte und keineswegs wie zuvor eine ständig wachsende Größe darstellte. Daher galt es, diese Einflüsse systematisch zu erforschen und sie in die Marktstrategien einzubauen.

"Statt der früher üblichen, mehr oder weniger pragmatischen Bewältigung der unternehmerischen Aufgabe, bei der das sogenannte Fingerspitzengefühl eine besondere Rolle spielte, geht es heute um eine systematische Marktbearbeitung", [2)] bei der die von vielen Seiten beeinflussten Kundenwünsche im Mittelpunkt des Interesses stehen. Alle Gesichtspunkte der Produktionsseite müssen auf diesen Mittelpunkt der Kundenwünsche abgestellt werden. "Der Erfolg am Markt ist inzwischen zur entscheidenden Lebensfrage der Unternehmung geworden". [3)] Dieser wiederum hängt weitestgehend von der optimalen Erfüllung der Kundenwünsche ab:
So schreibt G. Ogger 1973 in der Automobilfachzeitschrift Auto, Motor und Sport: "Autos sind jetzt Konsumgüter wie Kameras, Kühlschränke und Kaffeemaschinen. Sie stellen kaum noch technische Probleme. Autos müssen verkauft werden. Sie können jedoch nur verkauft werden, wenn sie so sind, wie sie die Kunden haben möchten. Autos werden deshalb nicht mehr von Technikern, sondern von Marketing-Leuten gemacht. Das ist von nun an vereinfacht die Philosophie jener Leute in den Automobilwerken, die dafür zu sorgen haben, daß die Ingenieure marktgerechte Produkte bauen." [4)]

---

1) Zahn, J., a.a.O., S. 17

2) Meiners, D., Einführung ins Marketing, München 1972, S. 10-11

3) ebenda, S. 10

4) Ogger, G., Die Marketing-Konzeptionen der deutschen Automobilindustrie, in: Auto, Motor und Sport, Heft 9, Stuttgart 1973, S. 52 ff

Das Prinzip einer marktorientierten Unternehmenspolitik ist es, die eigene Produktion und die Nutzenvorstellungen der Nachfrager in Einklang zu bringen". [1)]

Dabei haben die Automobilfirmen zwei grundsätzliche Möglichkeiten, dieses Problem der Abstimmung der beiden Parameter Angebot einerseits und Nutzenvorstellungen (Kundenwünsche) andererseits in den Griff zu bekommen. Sie müssen erstens, wie schon erwähnt, ihre PKW so herstellen, wie sie die Kunden wünschen, was auf dem Wege über eine intensive Marktforschung in Erfahrung gebracht werden muß.

Der zweite Weg, welchen die Marketing-Leute in den einzelnen Unternehmen gleichzeitig beschreiten müssen, führt oberflächlich betrachtet genau in die umgekehrte Richtung. Er zielt auf eine Beeinflussung der Kundenwünsche in Richtung des Angebots ab, was mittels Werbung, Public Relations, Kundendienst, Verkaufsförderung und intensivem Kundenkontakt zu erreichen ist.

Beide Wege der Problemlösung wurden bei den Automobilherstellern der Bundesrepublik im Zuge ihrer Umstellung auf eine markt- und kundenorientierte Unternehmenspolitik während der 60er Jahre zu gleichrangigen Bestandteilen ihrer Marketing-Strategien, welche jedoch nicht isoliert voneinander, sondern aufeinander abgestimmt zur Anwendung kamen.

Dabei muß noch berücksichtigt werden, daß die Nutzenvorstellungen der Konsumenten nicht als isolierte Größen zu verstehen sind, sondern - wie schon an anderer Stelle erwähnt - von vielen Umweltfaktoren (Presse, Staat, Automobilclubs etc.) beeinflußt werden. Zu diesen Umweltfaktoren muß - und dies entspricht dem oben beschriebenen zweiten Weg der Problemlösung - noch die Automobilindustrie selbst hinzugezählt werden.

---

1) Meiners, D. a.a.O., S. 13

Zieht man die übrigen Einflußgruppen aus der Umwelt in Betracht, so ist bei beiden Wegen der Problemlösung noch zu differenzieren:

Weg 1 : Abstimmung des PKW-Angebotes auf die Kundenpräferenzen

Alternative 1 a) direkte Anpassung an Kundenwünsche

Alternative 1 b) indirekte Anpassung an Kundenwünsche durch Orientierung an den Meinungen und Wünschen der Umwelt (Staat, Presse, Automobilclubs etc.)

Weg 2 : Lenkung (überspitzt ausgedrückt: Manipulation) der Kundenwünsche auf das Angebot (mittels Werbung, P. R. etc.)

Alternative 2 a) direkte Einwirkung auf die Kunden

Alternative 2 b) indirekte Beeinflussung auf dem Umweg über eine Einwirkung auf die Umwelt

In der Praxis des Automobil-Marketing ist festzustellen, daß alle deutschen Hersteller seit der Umstellung auf eine marktorientierte Unternehmenspolitik alle vier Alternativen zur Abstimmung von Angebot und Nutzenvorstellungen der Käufer zur Anwendung bringen, daß also alle sehr wohl die bedeutende Rolle der Umwelteinflüsse sowie ihre Möglichkeit, selbst als Einflußgruppe auf die Konsumenten einzuwirken, in ihren Marketing-Strategien berücksichtigen, und zwar auf nationaler und internationaler Ebene.

Die Ausnutzung der Möglichkeiten einer systematischen Marktbearbeitung geschieht jedoch von Hersteller zu Hersteller in verschiedener Art und mit unterschiedlicher Intension, wie es der folgende Abschnitt zeigen wird.

2.1.3. Schwerpunkte des Automobil-Marketing zwischen 1960 und 1973

Charakteristisch für die Epoche der sechziger Jahre ist folgende Entwicklung:

Diejenigen Firmen, welche sich vor allem in ihrer Produktpolitik, und hier insbesondere der Produktprogrammpolitik, nicht den geänderten Bedürfnissen der Absatzmärkte anpassten, hielten dem durch ausländische Anbieter zusätzlich angeheizten Wettbewerb nicht mehr stand und verschwanden vom Markt. Nur Firmen, die große Serien bestimmter Wagentypen rationell fertigen und auch verkaufen konnten, waren in der Lage, konkurrenzfähig zu bleiben. Andere hingegen, welche nur Kleinstserien fertigten und keinen Wagentyp als Zugpferd in ihrem Programm hatten, der eine größere Serie ermöglichte, konnten das unternehmenspolitische Oberziel des Überlebens am Markt nicht dauerhaft erfüllen. Betroffen waren von dieser Entwicklung besonders die Borgward-Gruppe (einschließlich der Goliath- und Lloyd-Werke), die Firma Glas sowie zahlreiche Anbieter, die während der fünfziger Jahre den Kleinwagenmarkt bereicherten, zum Beispiel Zündapp, Fulda und Messerschmidt.

Die Borgward-Gruppe und Glas konzentrierten sich nicht auf Teilmärkte, sondern versuchten, durch vertikal sehr umfangreiche Produktprogramme in nahezu allen Wagenklassen, vom Kleinstwagen bis zur Luxus-Klasse, zu konkurrieren.

Bei Borgward reichte die breite Modellpalette vom Kleinwagen Lloyd 400 und 600 über Typen der oberen Mittelklasse (Isabella) hin bis zur Sechszylinder-Limousine.

Bei Glas ist als Vertreter der Kleinwagenklasse das Goggomobil zu nennen, in der sportlichen Mittelklasse die Typen 1004, 1204 und 1700, in der Sportwagenklasse die Modelle 1300 GT und 1700 GT sowie in der Klasse der Luxus-Sportwagen die V8-Sportlimousinen.

Die große Typenvielfalt, die mangelnde Geschlossenheit des Produktprogramms und das uneinheitliche Modell-Image sowie die niedrigen Stückzahlen von einzelnen Modellen und die damit verknüpfte ungünstige Kostenlage zwangen beide Firmen Anfang der sechziger Jahre schließlich zur Aufgabe. Sie produzierten nicht mehr marktgerecht und sprachen kein breites Käuferpublikum an. [1)]

Während das Borgward-Programm vom Markt verschwand, wurden einige Glas-Modelle noch von den Bayerischen Motorenwerken (BMW), welche die Glas-Werke in Dingolfing übernahmen, kurze Zeit und teilweise in abgewandelter Form weiterproduziert (BMW 1600 GT, Goggo).

Als Anfang der siebziger Jahre Audi/NSU mit dem VW-Konzern fusionierte, nachdem sich einige Jahre vorher schon die Auto-Union und NSU zusammengeschlossen hatten, erreichte der Konzentrationsprozeß in der bundesdeutschen Automobilindustrie seinen vorläufigen Höhepunkt, da jetzt statt 10 bis 15 Produzenten, wie während der fünfziger Jahre, nurmehr sechs PKW-Produzenten im Inland vertreten sind. Es sind dies:
VW-Audi/NSU, Opel, Ford, Daimler-Benz, BMW und Porsche.

---

1) vgl. zu diesem Abschnitt Jagoda, F. Die Produktpolitik der Westdeutschen Automobilindustrie, Diss., Darmstadt 1972, S. 95 - 97

Bei allen sechs Firmen, die bis heute am Markt verblieben sind, ist eine ständige Anpassung an die internationalen Marktgegebenheiten zu beobachten.

Der absolute Schwerpunkt der inländischen Marketing-Maßnahmen lag in den sechziger Jahren bei der Produktprogramm-Politik und erst in zweiter Linie bei der Produktgestaltung sowie den Instrumenten der Absatzförderung, der Verkaufskonditionen und der Absatzorganisation. Es ist festzustellen, daß alle Hersteller zu einer Verbreiterung ihrer Produktpaletten übergingen, um ein immer breiteres Käuferpublikum ansprechen zu können. Besonders die drei größten PKW-Produzenten, nämlich VW-Audi/NSU, Opel und Ford waren bestrebt, in nahezu allen Wagenklassen eines oder mehrere Modelle anzubieten, während Daimler-Benz, BMW und Porsche zwar ebenfalls nach oben bzw. nach unten hin erweiterten, jedoch im wesentlichen auf bestimmte Teilmärkte spezialisiert blieben, und zwar Daimler-Benz und BMW auf Limousinen der oberen Mittelklasse und der Luxusklasse, Porsche dagegen auf "reinrassige" Sportwagen der oberen Preisklasse.

Neben der Verbreiterung der Produktpaletten ist ebenfalls bei allen Firmen das Bemühen um ein vergrößertes Angebot an Ausstattungsvarianten festzustellen. Auch diese Marketing-Maßnahme zielte in die Richtung einer noch besseren Erfassung breiterer Käuferschichten, da jetzt der individuelle Geschmack und die Ausstattungswünsche aller Käufer berücksichtigt werden konnten.

Sowohl die Produktprogramm-Erweiterungen als auch die Hinzunahme zusätzlicher Ausstattungsvarianten hatten zur Folge, daß sich der Wettbewerb unter den Anbietern in den einzelnen Wagenklassen noch mehr verschärfte. Immer mehr Firmen sprachen jetzt ein und denselben Kundenkreis an.

Ein weiterer zu beobachtender Trend ist der immer weitergehende Verzicht deutscher Hersteller auf die Produktion von Kleinwagen. So wurden im Laufe der sechziger Jahre, nachdem schon viele Anbieter solcher Wagen aus dem Wettbewerb ausgeschieden waren, zum Beispiel von BMW die Typen 700, Isetta und 600 sowie das noch einige Zeit nach der Übernahme von Glas weitergebaute Goggomobil aus dem Produktionsprogramm genommen und nicht mehr durch neue Modelle ersetzt. Ebenfalls lief Anfang der siebziger Jahre die Produktion der NSU-Modelle Prinz 1000 und 1200 bei Audi/NSU aus, so daß die Situation zu Beginn der siebziger Jahre folgendermaßen war:
Unterhalb der Klasse des VW-Käfers wurde von deutschen Herstellern kein Wagen mehr angeboten. Die Marktanteile in der Klasse der Kleinwagen wurden kampflos ausländischen Anbietern (z. B. Renault, Fiat, Citroën, Britisch Leyland) überlassen. Der Grund ist erstens zu suchen in der Annahme der deutschen Firmen, daß mit wachsendem Wohlstand die Nachfrage nach Kleinwagen, die während der fünfziger Jahre noch bei ca. 20 % lag, auf dem deutschen Markt immer mehr zurückginge und zweitens in der Tatsache, daß die Produktion von Kleinwagen erfahrungsgemäß geringere Gewinnmargen abwirft als die von größeren Fahrzeugen. Jedoch schienen die deutschen Hersteller bei diesen Überlegungen den zwar langsam, aber schon vorher in den USA zu beobachtenden stetig steigenden Bedarf nach Zweitwagen außer acht zu lassen, der sich meist auf Autos der wirtschaflichen Klassen bezieht, welche als Fahrzeuge für Stadteinkäufe und Kurzstreckenfahrten Verwendung finden, wobei besonders gebrauchstüchtige Exemplare a la Renault R 4 gefragt sind.

Weiterhin ist zu konstatieren, daß sich besonders Ende der sechziger/Anfang der siebziger Jahre einige Hersteller bemühten, ihr Markenimage zu ändern, und dies besonders in Richtung europäischer Geschmack (Opel, Ford) sowie in Richtung Sportlichkeit (BMW, Opel, Ford).

Dies waren Bestebungen, die zum geänderten Einsatz einer Reihe von Marketing-Instrumenten führten, vor allem auf dem Gebiet der Produktprogramm-Politik und Produktgestaltung sowie in starkem Maße auch auf den Gebieten Werbung und Public Relations.

Im einzelnen sind bei den verschiedenen deutschen PKW-Herstellern folgende neuen Maßnahmen im Marketing-Mix-Bereich festzustellen:
Für den Volkswagen-Konzern stellte sich das Problem der Nachfolge für den VW-Käfer, der - noch vor dem Zweiten Weltkrieg entwickelt - in den fünfziger, sechziger und frühen siebziger Jahren stets in sehr großen Serien produziert und auf allen Weltmärkten verkauft wurde. Eine Jahr für Jahr praktizierte Modellpflege erschien auf lange Sicht nicht mehr ausreichend, da die Gesamtkonzeption des Wagens mit Heckmotor, seitlichen Trittbrettern und nur begrenzten Knautschzonen sowie seine antiquiert wirkende Form nicht mehr modernsten Gesichtspunkten des Automobilbaus und Geschmacksrichtungen der Käufer entsprach. Vor allem jedoch war abzusehen, daß die hohen Sicherheitsanforderungen des in dieser Hinsicht stark reglementierten US-Marktes, welcher einen hohen Prozentsatz der Käferproduktion aufnahm, längerfristig nicht mehr durch das alte Baukonzept des Käfers erfüllt werden konnten.

VW konnte jedoch in den sechziger Jahren nicht davon ausgehen, daß je wieder ein Nachfolgemodell die enormen Produktions- und Absatzzahlen des Käfers erreichen würde. Um aber die Produktions-Kapazitäten der zahlreichen VW-Werke im In- und Ausland weiterhin auslasten zu können, stellte sich VW die Aufgabe, das Produktionsprogramm durch weitere Modelle zu verbreitern, was auch ab Beginn der sechziger Jahre geschah. Um die Aufsteiger vom VW-Käfer - Leute mit inzwischen merklich gestiegenem Realeinkommen- als Käufer nicht zu verlieren, wurde zunächst der VW 1500

(später VW 1600) entwickelt und bald darauf durch Variant- und Schrägheck-Modelle auf der Basis des Grundtyps ergänzt. Später konnte der Volkswagen-Konzern "durch eigene Neuentwicklungen wie dem VW 411, durch Gemeinschaftsentwicklungen wie dem VW-Porsche und durch Übernahme der Auto-Union- und NSU-Typen wie Audi 100, Prinz, Ro 80 und K 70 dem Ziel einer lückenlosen Produktlinie ('full-product-line') näherkommen",[1] und damit der Erfassung vieler Käuferschichten mit Ausnahme der Käufer von Autos der obersten Preisklasse.

Jedoch fiel es den Marketing-Leuten im um Audi/NSU erweiterten VW-Konzern schwer, aufgrund der vielen verschiedenen technischen und formalen Konzepte innerhalb seiner großen Modellpalette ein einheitliches Markenimage zu kreieren. Public Relations- und Werbemaßnahmen stießen daher auf Schwierigkeiten. Wie wollte man auch dem potentiellen Käufer klarmachen, warum einerseits Heckmotor und Hinterradantrieb (Käfer, VW 1500), andererseits aber Frontmotor und Frontantrieb (K 70, Audi 100) oder das Mittelmotor-Konzept (VW-Porsche) als technisch optimale Lösungen anzusehen sind. Die für die Werbung verantwortlichen Marketing-Leute gingen dadurch das Risiko ein, unglaubwürdig auf die Kunden zu wirken. Daneben ist die Produktion einer auf so unterschiedlichen technischen Konzepten beruhenden Modellpalette, bei der nahezu alle Einzelteile der Wagentypen verschieden sind, teilweise unrationell, sofern nicht, wie beim Käfer, riesige Stückzahlen produziert werden können.

Außerdem stellte sich dem VW-Konzern das Problem, daß seine Mittelklasse-Modelle teilweise (VW 411, K 70) schwer auf den Märkten im In- und Ausland abzusetzen waren, da sie hier auf etablierte Konkurrenz (in Deutschland hauptsächlich Opel und Ford) stießen und zudem kein wie dem Käfer eigenes klassenloses, neutrales Image aufwiesen, welches sie auch für Käufer höherer Einkommensschichten interessant gemacht hätte.

---

1) Jagoda, F., a.a.O., S. 98

Weiterhin erreichten die VW-Mittelklasse-Modelle auch nicht ganz den Grad an Zuverlässigkeit und den Qualitätsstandard wie das ausgereifte Käfer-Modell. So wurde das gute VW-Image denn auch bis in die siebziger Jahre vom Käfer geprägt, der hohe Qualität, Wirtschaftlichkeit, Zuverlässigkeit sowie Sicherheit vor Wertverlust und hohen Reparatur- und Wartungspreisen im hohen Maße bot, aber in seiner Konzeption veraltet und kaum noch verbesserungsfähig war sowie Sportlichkeit und Jugendlichkeit als Image-Komponenten vermissen ließ. [1)]

Ganz im Gegensatz zu VW realisierte Opel, die deutsche General-Motors-Tochtergesellschaft, gegen Ende der sechziger Jahre ein vollkommen neues Produkt-Konzept und verschaffte sich völlig neue Image-Komponenten. Eine ähnliche, wenn auch nicht vollkommen gleiche Entwicklung ist in dieser Zeit bei BMW zu beobachten. Beide Firmen kamen in hohem Maße den geänderten, anspruchsvolleren Wünschen des Autokäufers nach, besonders seinem Wunsch nach höherer Motorleistung und sportlich-dynamischer Fortbewegung. Bei BMW sprach man von einer "Marktnischen-Politik", die dem etwa ab Mitte der sechziger Jahre festzustellenden Trend zum sportlichen Wagen Rechnung trug. Während in den Jahren zuvor nur die auf den Bau reinrassiger Sportwagen spezialisierte Firma Porsche wirklich sportliche Fahrzeuge offerierte, welche jedoch aufgrund ihrer Konzeption (Zweisitzigkeit, kleine Serien, hoher Preis) nur für eine begrenzte Käuferschicht interessant waren, verlegte sich BMW darauf, einen Kompromiß zwischen Sportwagen und familientauglicher Limousine zu kreieren. Es entstanden von der Motor- und Fahrwerkstechnik her anspruchsvolle kompakte Sportlimousinen mit hohen Fahrleistungen und zu erschwinglichen Preisen, welche - so bewiesen es die Verkaufserfolge - die geänderten Käuferwünsche voll trafen.

---

1) vgl. Ogger, G. a.a.O., S. 52 ff

Eine Marktnische (hier der sportlichen Limousinen) wurde durch intensive Marktforschung entdeckt und durch eine geschickte Produktpolitik erschlossen. Auf diese Weise änderte sich die BMW-Produktpalette vollkommen, indem man sukzessive auf den Bau von Kleinwagen verzichtete und auch die mit geringem Markterfolg angebotenen, in den fünfziger Jahren entwickelten 6- und 8-Zylinder-Limousinen der obersten Preisklasse aus dem Programm strich. Stattdessen konzentrierte man sich zunächst auf die sportliche obere Mittelklasse (BMW 1500, 1800/2000, 2002) und konkurrierte ab 1968, nach erfolgreicher Einführung des sportlichen Fahrzeug-Konzepts, auch wieder in der Oberklasse, jedoch jetzt mit relativ kompakten, sportlich-schnellen Limousinen (BMW 2500, 2800, später auch 3,0) und Coupé-Versionen mit dem gleichen technischen Grundkonzept wie bei den Mittelklassetypen.

Bei Opel war man ebenfalls bestrebt, den bisherigen Image-Komponenten Zuverlässigkeit, preiswerte Anschaffung und hohe Wirtschaftlichkeit die Komponente Sportlichkeit hinzuzufügen. Dies geschah erstens in Form einer Ergänzung des bisherigen Produktprogramms durch leistungsstärkere Ausführungen. So wurde dem Modell Rekord der PS-starke Sechszylinder-Motor der Modelle Kapitän, Admiral und Diplomat eingepflanzt, seine Ausstattung verfeinert und sein Fahrwerk verbessert, wodurch das Modell Commodore entstand. Ebenso verfuhr man beim Rallye-Kadett, einer Kadett-Version mit leistungsstärkerem Motor und sportlicher Ausstattung. Daneben bot Opel mit dem Opel GT einen preiswerten Sport-Zweisitzer an. Diese leistungsmäßig aufgestockten Modelle dienten bei der Firma Opel dem Zweck, ein sportlicheres, jugendlicheres Marken-Image als in früheren Jahren zu schaffen, obwohl dabei die wenig anspruchsvolle und damit preiswerte Motor- und Fahrwerkstechnik der Großserie grundsätzlich beibehalten und nur durch geschicktes Ausnutzen des Baukastensystems (vielfältige Kombinationen von verschiedenen Karosserien, Fahrwerken und Motoren) eine Leistungserhöhung kleinerer und mittlerer Modelle erreicht wurde.

Aber nicht nur die leistungsstärksten Versionen, sondern die gesamte Angebotspalette bekam ein jugendlicheres, weniger behäbiges Gesicht als früher. Geschicktes Styling (kompakte, glattflächige, formschöne Modelle) ohne viele modische Einflüsse wie vorher sowie allgemein straffere Fahrwerke mit höherer Fahrsicherheit waren bei allen Typen der neuen Opel-Generation zu finden, auch bei den zusätzlich ins Programm aufgenommenen Mittelklasse-Modellen Ascona und Manta.

So war die modifizierte Produktpolitik bei Opel und bei BMW besonders charakteristisch für eine starke Orientierung an den geänderten Wünschen der Kundschaft. Auch bei Details der einzelnen Modelle wurde von beiden Firmen auf den Trend zu einem jugendlichen, sportlichen Stil Rücksicht genommen. Beispielsweise Armaturen und das übrige Interieur der Wagen wurden diesem Trend angepaßt:
Die Armaturen glichen mit sportlichen Zusatzinstrumenten und Sportlenkrädern immer mehr dem Cockpit eines Flugzeuges, als Farbe der Armaturen dominierte funktionelles Schwarz. Bei den Außenfarben der Wagen wurden grellere, jugendliche Farben wie signalrot oder hellgelb bevorzugt, was sich auch im geänderten Farbenangebot der Firmen widerspiegelte.

Ein weiteres Indiz für den Kurswechsel hin zum sportlich-dynamischen Produkt- und Firmen-Image ist die geänderte Public Relations-Arbeit einiger Firmen. Insbesondere das verstärkte werksseitige Engagement im Rennsport wurde als neues Instrument eingesetzt, um das Ansehen und das Image der Marke aufzubessern. Während Porsche als Sportwagenbauer sich schon immer aktiv am Rennsport beteiligte, erschienen im Laufe der sechziger Jahre auch BMW, Opel und Ford werksseitig auf vielen Renn- und Rallye-Pisten in aller Welt. Rennsiege wurden in der Werbung für die Produkte der jeweiligen Firma oder in PR-Anzeigen groß herausgestellt und heizten die Verkäufe der Serien-Fahrzeuge an.

Der Trend zum leistungsstarken Fahrzeug wurde auch durch die zahlreichen Tunig-Betriebe unterstrichen, welche, teilweise mit Vertragswerkstätten der einzelnen Hersteller gekoppelt, Motoren serienmäßiger Fahrzeuge frisieren sowie ihre Fahrwerke verbessern.

Für die dargestellte Entwicklung im Marketing-Bereich sind Opel und BMW als typische Vertreter anzusehen, da bei ihnen intensive Marktforschung und das prompte Reagieren auf Veränderungen von Kundenwünschen schon in den sechziger Jahren sehr deutlich ausgeprägt waren und sich in einem Kurswechsel bei Produktgestaltung, Produktprogramm-Politik und Public Relations niederschlugen. Hinzuzählen muß man auch den geänderten Werbe-Stil, bei dem PS-Zahlen, Fahrleistungen und Rennsporterfolge sowie Suggestionen vom sportlich-schnellen Fahren eine große Rolle spielten.

Bei VW - wie schon erwähnt - und auch bei Daimler-Benz und Ford traten andere Gesichtspunkte der Marketing-Politik stärker in den Vordergrund als der Sportlichkeitstrend:

Eine Entwicklung, die bei Ford ähnlich wie bei Opel zu beobachten war, wenn auch in abgeschwächter Form, stellte die stärkere Orientierung am Geschmack der europäischen, insbesondere der deutschen Käufer, dar. Beide Firmen hatten als Tochtergesellschaften der beiden größten amerikanischen Automobilkonzerne (General Motors und Ford - USA) mit dem Problem zu kämpfen, in ihrer Marketing-Politik mehr Unabhängigkeit von ihren Muttergesellschaften erlangen zu müssen, um auf den europäischen Märkten weiterhin erfolgreich verkaufen zu können. Während der Zeit überproportionaler jährlicher Wachstumsziffern in der deutschen Automobilindustrie war der europäische Autokäufer noch relativ anspruchslos und auch ohne weiteres bereit, verkleinerte Ausgaben amerikanischer "Straßenkreuzer" zu kaufen, welche im Styling der Karosserie (chrombeladene, verschnörkelte, wulstige Karosserien) und des Innenraums (fluoreszierende Polsterbezüge, viele Chromleisten, Instrumente im Armaturenbereich in tiefen Mulden)

durchaus nicht dem europäischen Geschmack entsprachen, was auch für den sehr häufig durchgeführten Modellwechsel zutraf, welcher dem schnellen Wechsel von Modetrends in den USA angepaßt war. Bei Ford wurde in den sechziger Jahren die Abkehr vom amerikanischen Stil nur zögernd und nur bei einzelnen Modellen vollzogen. So lagen der Ford Escort und der Capri mehr im allgemein sportlichen Trend auf den europäischen - insbesondere den deutschen - Absatzmärkten als etwa die Modelle 12 m/15 m oder 17 m/20 m bzw. deren Nachfolger Taunus und Consul/Granada.

Daneben hatte Ford - ähnlich wie VW - mit dem Problem zu kämpfen, kein einheitliches technisches Konzept in seiner Werbung propagieren zu können. Starrachsen und Schräglenker-Hinterachsen mit unabhängiger Radaufhängung, Frontantrieb und Heckantrieb, Reihenmotoren und V-Motoren wurden je nach Modell eingebaut.

Während die Firma Ford in ihrer Produktpolitik (von einigen Ausnahmen abgesehen) nicht gerade den Bedürfnissen der europäischen, insbesondere der deutschen Anbieter, entgegenkam, lagen ihre Stärken im Marketing-Mix-Bereich "in einer ausgefeilten Händler-Organisation, perfektionierter Verkaufstechnik und großkalibriger Werbung", [1] die den Slogan "Viel Auto fürs Geld" [2] betonte und dabei auch etliche Käufer ansprach. In der Tat war das Prestige-Denken der Kunden nach der Wagengröße neben dem Denken in Leistungskategorien in den sechziger Jahren ebenso weitverbreitet, ein Umstand, der Ford, ebenso wie VW beim Audi 100, zugute kam. Vom Prestige-Denken der Autokäufer profitiert bis heute in hohem Maße auch Daimler-Benz. Durch den Ruf, als älteste Automobilfabrik in der Welt überhaupt immer hochwertige Automobile der oberen Mittelklasse und der Luxusklasse

---

1) Ogger, G., Die Marketing-Konzeptionen der deutschen Automobilindustrie (Opel, Ford), in: Auto, Motor und Sport 10/73, Stuttgart 1973, S. 65

2) ebenda, S. 65

gebaut zu haben, welche die Eigenschaften Exklusivität, hohe Fertigungsqualität, hoher Prestigewert, Solidität, Sicherheit, Komfort und Robustheit in sich vereinigen, besitzt das Unternehmen eine sehr gute Tradition und hohes Ansehen auf allen Weltmärkten. Dieser jahrzehntelang gefestigte Ruf, der noch durch die Rennsporterfolge vor dem Zweiten Weltkrieg und in den fünfziger Jahren positiv beeinflußt wurde, erweist sich gerade in einer Zeit ständig anspruchsvoller werdenden Käuferpublikums als äußerst wirkungsvoll, zumal er durch entsprechende P.R.-Aktivitäten ständig gefördert wird.

Dennoch konnte auch Daimler-Benz in den sechziger Jahren nicht an der Neigung der Kunden zum leistungsstarken, sportlichen Automobil vorbeigehen, wobei jedoch traditionsgemäß der Komfort bei den Mercedes-Modellen nicht in den Hintergrund trat. Im Zuge dieser Entwicklung bemühte man sich - nicht zuletzt animiert von der Konkurrenzfirma BMW - leistungsstärkere Motoren zu entwickeln wie beispielsweise die PS-starken V8-Motoren mit 3,5 und 6,3 Liter Hubraum, welchen Anfang der siebziger Jahre neue 2,8 Liter-Motoren folgten. Ebenso wurden die Fahrwerke ab 1968 dem technischen Vorsprung der BMW-Konkurrenz angeglichen.

Wie sich durch das neuerliche Engagement von BMW in den oberen Preisklassen der Wettbewerb im Oberklasse-Bereich verschärfte, zeigt die Tatsache, daß sich beide Firmen, Daimler-Benz und BMW, durch den Versand von Broschüren unmittelbar an die Fahrer von Konkurrenzmodellen wandten, indem sie die Vorzüge ihrer Marke gegenüber der Konkurrenz herausstellten, ein sehr drastisches Instrument der Verkaufsförderung, welches die wachsende Bedeutung von gezielten Marketing-Maßnahmen bei sich verschärfendem Wettbewerb verdeutlicht. [1)]

---

1) vgl. Ogger, G., Die Marketing-Konzeptionen der deutschen Automobilindustrie (Daimler-Benz u. BMW), in: Auto, Motor und Sport 11/73, Stuttgart 1973, S. 67 - 68

Eine produktpolitische Entwicklung, die dem Trend zum sportlichen Wagen in den sechziger Jahren Rechnung trug, und die auch Daimler-Benz durch ein umfangreicheres Angebot an Sport-Coupés verfolgte (230 SL, 250 SL, 280 SL; 250 CE, 280 C, CE sowie später 350 SL/SLC), war die Ergänzung der Produktpaletten mit Coupé-Versionen auf der Basis entsprechender Limousinen. Fast alle deutschen Autofirmen - außer VW - folgten diesem in den sechziger Jahren aufkommenden Trend. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Coupé-Versionen vom Opel Kadett, Rekord und Commodore, vom Ford Taunus, 17 m/20 m und vom BMW 2800 (später 3,0) sowie vom Audi 100. Auch hier entsprachen bis auf wenige Details Motoren und Fahrwerke denjenigen der Limousinen, während die Coupé-Karosserien als Bestandteile des Baukastensystems neu hinzukamen.

Das Bestreben einer Erfassung möglichst vieler Käuferschichten in möglichst vielen Wagenklassen wurde bei Daimler-Benz ebenso wie bei Ford, Opel, BMW und auch Porsche auf dem Sportwagensektor durch die Entwicklung von Baukastensystemen gelöst. Man kombinierte Fahrwerke, Motoren und Karosserien in vielfältiger Weise miteinander, um auch ausgefallenen Kundenwünschen gerecht zu werden und damit die Marktchancen optimal auszunutzen.

Wieviele Motoren, Fahrwerke und Karosserien dabei schon im Jahre 1970 kombiniert wurden und wieviele verschiedene Modelle bei dieser Kombination entstanden, zeigt die folgende Tabelle der zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Vertreter des Baukastensystems innerhalb der deutschen Automobilindustrie:

Firma	Fahrwerke	Anzahl der Motoren	Karosserien	Anzahl der Modelle
Opel	6	15	12	35
Ford	5	16	11	44
Daimler-Benz	5	11	8	20
BMW	3	8	5	12

1)

Das Volkswagenwerk ging erst einige Jahre später zum Baukastensystem über.

1) vgl. die Zahlenwerte bei Jagoda, F., a.a.O. S. 99 - 101

Rechnet man jedoch mit ein, daß zu den Modellzahlen eine Vielzahl von Farb- und Ausstattungsvarianten kam, welche in den sechziger Jahren einen immer größeren Umfang annahmen, so steigt die Zahl der individuell vom Kunden bestellbaren Modellvarianten auf drei- bis vierstellige Zahlen an, ein klares Indiz für die Bemühungen der Firmen um ein besonders kundengerechtes Angebot.

Daß bei dieser Vielfalt an möglichen Modellvarianten der Importanteil für PKW schon in den sechziger Jahren bei rund 20 % lag, ist daher wohl nicht damit zu begründen, daß das deutsche Angebot zu wenig Platz für individuelle Wünsche der Kundschaft ließ, sondern hauptsächlich mit dem schon erwähnten Verzicht der deutschen Hersteller auf die weniger gewinnträchtige Produktion von Kleinwagen, welche auch den Löwenanteil der Importe darstellten. Dagegen gelingt es bis heute nur selten einem Auslandsfabrikat, wesentliche Marktanteile in der Mittel- und Oberklasse auf dem deutschen Markt zu erreichen, obwohl dank niedriger Lohnkosten bei der Produktion und günstiger Wechselkursbedingungen die Preise der ausländischen Fahrzeuge gegenüber der deutschen Konkurrenz aufgrund ihrer meist aufpreisfreien Komplettausstattung vergleichsweise günstig erscheinen, besonders bei Mittelklasse-Fahrzeugen.

Jedoch lassen qualitative Gesichtspunkte sowie die Vorteile eines besser ausgebauten Service-Netzes und schnellerer Ersatzteilbeschaffung den deutschen Käufer ab der Mittelklasse aufwärts doch bevorzugt zum deutschen Angebot greifen, wie auch Qualität, Zuverlässigkeit und guter Service der deutschen Automobile als Gründe für den immer weiter expandierenden Export dieser Fahrzeuge in alle Welt herangezogen werden können.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß im Zeitabschnitt zwischen 1960 und 1970 bereits bedeutende Anstrengungen seitens der deutschen Automobilhersteller unternommen wurden, um ein kundengerechtes Angebot auf den in- und ausländischen Absatzmärkten zu präsentieren, eine Entwicklung, die haupt-

sächlich auf das abnehmende Wachstum der Absatzzahlen, die verschärfte internationale Wettbewerbssituation, den Umschwung von Verkäufer- zu Käufermärkten sowie auf ein kritischer und anspruchsvoller werdendes Käuferpublikum in den wichtigsten Absatzländern zurückzuführen ist. Aufgrund dieser Änderung von wichtigen Marktbedingungen war der Übergang zu einer Marketing-Unternehmenspolitik, wie sie bereits lange vorher von amerikanischen PKW-Herstellern - hier allerdings mit anderen Aspekten und Schwerpunkten - praktiziert wurde, für die deutschen Autohersteller ein logischerweise zu vollziehender Schritt. Dabei kommt der auf die Wünsche der Käufer abgestellten Anwendung des Marketing-Instrumentariums mit seinen vier Hauptkomponenten Produktpolitik, Absatzförderung, Politik der Verkaufskonditionen sowie Distributionspolitik neben der Intensivierung der Marketingforschung die zentrale Aufgabe zu, da die Kombination aller Marketinginstrumente (Marketing-Mix) bzw. eines Instrumentenkomplexes (Sub-Mix) mit ihren verschiedenen Teilinstrumenten den Kern einer jeden vom Einzelunternehmen verfolgten Marketing-Politik repräsentiert.

Bei der Analyse der Marketing-Politik aller deutschen PKW-Herstellerfirmen im Zeitabschnitt zwischen 1960 und 1970 können zusammenfassend folgende Trends beobachtet werden:

- Der Schwerpunkt der Marketing-Politik lag in diesem Zeitabschnitt im Bereich der Produktpolitik. Einen weiteren wichtigen Teil der Strategien stellte der Ausbau des Vertriebs- und Service-Netzes auf den Exportmärkten dar, welcher als Bestandteil der Absatzorganisation angesehen werden kann. Auch die grundsätzliche Struktur der Absatzorganisation wurde bei einigen Firmen geändert, vor allem im Rahmen der Firmen-Zusammenschlüsse Audi/NSU und BMW-Glas.
- Um ein breiteres Käuferpublikum ansprechen zu können, gingen alle Autofirmen der Bundesrepublik dazu über, ihre Modellpaletten durch zusätzliche Modelle zu bereichern.

- Außerdem wurden durch den Übergang der meisten Firmen zum Baukastensystem und dem zusätzlich vergrößerten Angebot an Ausstattungsvarianten alle Möglichkeiten ausgeschöpft, jedem individuellen Käuferwunsch bis ins Detail gerecht zu werden.

- Durch häufige Modellwechsel versuchte man, den Wunsch des Kunden, stets das neueste PKW-Modell zu besitzen, für eine Nachfragebelebung auszunutzen. Viele PKW-Formen waren nach kurzlebigen Modetrends ausgerichtet.

- Den gehobenen Ansprüchen der Kunden erscheint bei den deutschen Herstellern auch der Verzicht auf das weitere Angebot von Kleinwagen angepaßt, wobei allerdings die stetig wachsende Nachfrage nach Zweit- und Stadtwagen außer Acht gelassen wurde.

- Der Änderung des Käufergeschmacks, nämlich dem Wunsch nach jugendlicher gestylten, PS-stärkeren und sportlicheren Fahrzeugen, trugen die Firmen in verschiedener Intensität Rechnung. Während BMW und Opel aufgrund von Modifikationen im Bereich der Produktprogramm-Politik, der Produktgestaltung, der PR-Arbeit sowie der Werbung mit Erfolg eine Art Kehrtwendung vollzogen, indem sie ihr Markenimage in Teilaspekten änderten, wurde bei anderen Firmen (VW, Daimler-Benz, Ford) die Anpassung an die Wünsche der Käufer nach sportlichen Automobilen nicht ganz so konsequent durchgeführt. Dennoch sind auch bei diesen Herstellern zahlreiche Bemühungen festzustellen, diesem Trend der Kundenwünsche gerecht zu werden.

- Opel und Ford orientierten sich ab Ende der sechziger Jahre in ihrer Politik der Produktgestaltung bis heute mehr und mehr am europäischen Geschmack und boten nicht mehr wie in früheren Jahren verkleinerte Ausgaben amerikanischer Automobile auf den europäischen Märkten an.

- Das Prestige-Denken vieler Autokäufer nutzte man durch das Angebot von in ihren Abmessungen größeren PKW-Modellen aus. (Daimler-Benz, Audi, Opel).

- Die Werbung stellte als Hauptaspekte Sportlichkeit, Qualität, Prestige und Zuverlässigkeit heraus. Sie paßte sich laufend den Änderungen im Bereich der Produktpolitik an.
- Konjunktureinbrüche, wie beispielsweise die Rezession 1966/1967, beeinflussen seit den sechziger Jahren die Marketing-Politik insofern, als sie zur vorübergehenden schwerpunktmäßigen Verlagerung des Absatzes auf das Exportgeschäft führen, nachdem durch verstärkte internationale Werbung und den stetigen Ausbau des Verkaufsnetzes die Voraussetzungen dafür geschaffen worden sind. Starke Produktionsschwankungen, Beschäftigungsabbau und übermäßige Lagerhaltung an Fertigfabrikaten können durch diese Politik der Exportverlagerung weitgehend vermieden werden.
- Weiterhin verfolgen seitdem einige Firmen, vor allem Daimler-Benz, eine Lieferzeitenpolitik, die es bei oft vielmonatigen Lieferzeiten ermöglicht, Absatzschwankungen durch Lieferzeitenabbau zu begegnen. Dies ist jedoch nur bei starker Wettbewerbsposition der jeweiligen Firmen möglich.

Alle diese Beispiele sind Beweis für die Bemühungen der deutschen Automobilindustrie, schon während der sechziger Jahre eine an Markt- und Umwelteinflüssen, besonders jedoch an geänderten Kundenwünschen orientierte Unternehmenspolitik zu verfolgen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung soll jedoch auf die Zeit nach 1970 gelegt werden, in der die Notwendigkeit einer flexiblen Marketing-Politik immer mehr zunahm, ja zur absoluten Grundbedingung für das Verbleiben am Markt avancierte, da die Zahl neuer Markt- und Umwelteinflüsse nach 1970 nochmals, verstärkt ab 1973, ständig anwuchs.

In den folgenden Abschnitten 2.2. und 2.3. soll auf zwei neuere Ansätze der Marketing-Theorie, und zwar auf den management-orientierten ("managerial approach") sowie den systemorientierten Ansatz ("system approach") näher eingegangen werden, welche am besten geeignet erscheinen, ein Grundgerüst für die beabsichtigte Untersuchung im Automobilsektor zu liefern.

"Die managementorientierte Marketing-Theorie konzentriert sich .... mit grundsätzlich normativer Zielsetzung auf Fragen der 'optimalen' oder 'richtigen' Absatzpolitik der Unternehmung. Sie ist eine führungsorientierte Theorie der Absatzpolitik .... Die Aussagen sind darauf ausgerichtet, erwünschte kommerzielle Transaktionen mit bestimmten Zielgruppen zum Zwecke des eigenen oder beiderseitigen Vorteils herbeizuführen". [1)]

Der systemorientierten Betrachtungsweise kommt insofern besondere Bedeutung zu, als durch sie versucht wird, ältere Theorienansätze, welche mehr oder weniger bestimmte Elemente des Marketing hervorheben (Beispiele: institutionen-, funktionen-, waren- und konsumentenorientierte Ansätze), "mit Hilfe eines übergeordneten begrifflichen Bezugsrahmens zu verbinden und weiter zu entwickeln". [2)] Sie ist bestrebt, "unter Bezugnahme auf die jeweilige Umweltsituation das Zustandekommen von Markttransaktionen umfassend zu beschreiben und widerspruchsfrei zu erklären". [3)]

2.2. Der "managerial approach"

Um das "new marketing concept" in der Wirtschaftspraxis durchsetzen zu können, ist eine Operationalisierung dieser Unternehmensphilosophie erforderlich. Nur durch planmäßiges, zielgerichtetes Vorgehen läßt sich die Marketing-Denkweise konsequent in der Unternehmung verwirklichen. "Marketing bedeutet dementsprechend Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß verwirklicht werden". [4)]

---

1) Meffert, H., Steffenhagen, H. Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 6

2) ebenda, S. 4

3) ebenda, S. 4

4) Meffert, H., Marketing, Wiesbaden 1977, S. 35

Diese Definition von Marketing entspricht ganz der 'Management Konzeption' des Marketing, welche von Kotler und McCarthy vertreten wird.
Nach Meffert [1] prägen 7 Merkmale dieses Konzept:

a) Eine konsequente Orientierung an den Kundenpräferenzen (Philosophieaspekt).

b) Die ständige Erfassung und Analyse der Markt- und Umweltbedingungen, um deren Verhaltensmuster kennenzulernen. Verbunden damit ist eine interdisziplinäre Ausrichtung des Marketing (Verhaltensaspekt).

c) Die planmäßige Marktforschung zur systematischen Markterschließung (Informationsaspekt).

d) Ein an den Unternehmenszielen ausgerichteter, abgestimmter Einsatz des Marketing-Instrumentariums (Aktionsaspekt).

e) Eine differenzierte Marktbearbeitung durch Zerlegung des Gesamtmarktes in homogene Kundengruppen nach geographischen und psychologischen Merkmalen oder nach ihrem Kauf- und Mediaverhalten [2] (Segmentierungsaspekt).

f) Die organisatorische Verankerung des Marketing als Unternehmungsphilosophie in der Unternehmungsorganisation sowie die Koordination aller Unternehmungsaktivitäten unter dem Leitgedanken der Marketing-Orientierung (Organisations- bzw. Koordinationsaspekt).

g) Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung des Marketing. Das bedeutet eine Begrenzung des konsequenten Marketing durch soziale Nebenbedingungen, wie sie im Human Concept of Marketing bei Dawson [3] angesprochen werden (Sozialaspekt).

Die planmäßige Verwirklichung aller dieser Merkmale des Konzepts läßt sich nur durch ein leistungsfähiges Marketing-Management erreichen.

---

1) vgl. Meffert, H. Marketing, a.a.O., S. 35 - 36

2) vgl. hierzu auch Nieschlag und weitere, 9. Auflage a.a.O. S. 11 - 12

3) vgl. Dawson. L. M., The Human Concept. New Philosophy for Business, in: Business Horizons 4/1969, S. 29 ff

Marketing Management umfaßt die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Programmen, die darauf gerichtet sind, erwünschte Austauschbeziehungen mit bestimmten Zielgruppen zum Zweck des eigenen oder beiderseitigen Vorteils herbeizuführen. [1]

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen [2] unterscheiden statt der vier bei Kotler angeführten Funktionen fünf Funktionsbereiche des Marketing-Management.
Es sind dies die

- Organisation
- Analyse
- Planung
- Durchführung und
- Kontrolle

Während der Begriff "Management" in früheren Jahren als Führung oder Führungsprozeß verstanden wurde, muß heute ein Einigungsprozeß zwischen verschiedenen Interessengruppen innerhalb der Organisation erzielt werden. Dies trifft auch im selben Umfang für den Bereich des Marketing-Management zu. So müssen die Marketing-Ziele als Auswahl aus den Sachzielen der Unternehmung aus den Bewertungen, Motiven und Wünschen der Organisationsteilnehmer (multivariables Zielsystem) sowie der Unternehmungsaufgabe ("mission of the firm") auf dem Wege über die Formalziele (angestrebte Zustände) abgeleitet werden.

Unter Berücksichtigung dieses Sachverhaltes ist die primäre Aufgabe des Marketing-Management darin zu sehen, die Parameter (4 Instrumentalbereiche) unter Beachtung der veränderlichen Markt- und Umweltverhältnisse auf die Erreichung der Marketing-Ziele hin auszurichten. Auf der administrativen Entscheidungsebene geht es um die Entwicklung von Marketing-Strategien und Marketing-Programmen nach Maßgabe der Marketing-Ziele mit der letztendlichen Absicht, zu einer optimalen Kombination der Einzelprogramme zu gelangen (optimales Marketing-Mix).

---

1) Kotler, Ph., a.a.O., S. 13

2) vgl. Nieschlag und weitere, 9. Auflage, a.a.O., S. 11

2.2.1. Die Marketing-Organisation

Die Marketing-Organisation als Teilfunktion des Marketing-Management, welche in der amerikanischen Literatur, so auch in der Definition des Marketing-Management bei Kotler (siehe Blatt 48) oft nicht gesondert angesprochen wird, dient der Institutionalisierung des Marketing in der Unternehmung. Sie bezieht sich primär auf die Aufbauorganisation.

In der Phase der Produktions-Orientierung, die in der Bundesrepublik bis etwa Mitte der fünfziger Jahre vorherrschte, war in den meisten Unternehmungen ein der Unternehmensleitung unterstellter Bereich für den Verkauf zu finden, der den Bereichen Produktion, Finanzen, Personalwesen und kaufmännische Verwaltung gleichgeordnet war. Teilfunktionen dieses Bereiches bildeten z.B. der Verkaufsaußendienst, der Verkaufshilfsdienst, Werbung, Marktforschung sowie der Versand einschließlich Verpackung. Mit der allmählichen Komplizierung des Absatzvorgangs und der verstärkten Einschaltung des Handels wurden bestimmte Teilfunktionen (z.B. Werbung, Marktforschung) ausgegliedert und einer neuen Abteilung unterstellt, die in der Hierachie der Verkaufsabteilung gleichgestellt war.

An die Stelle der produktionsorientierten Unternehmungsorganisation trat in den meisten Unternehmungen der Bundesrepublik bis in die sechziger Jahre eine verkaufsorientierte Organisation, die der allgemein notwendigen Verstärkung der Verkaufsbemühungen Rechnung trug. Hierbei wurde die Verkaufsabteilung einerseits um die Funktionen der aufgelösten Abteilung Werbung sowie andererseits um weitere Funktionen bereichert (z.B. Kundendienst aus dem Produktionsbereich, Verkäuferschulung aus der Abteilung Personalwesen).

Im dritten Entwicklungsstadium entstand mit der zunehmenden Markt- und Kundenorientierung etwa ab Mitte der sechziger

Jahre in vielen Unternehmungen der Bundesrepublik eine marketing-orientierte Unternehmungsorganisation.

An die Stelle der Verkaufsabteilung trat nun eine Marketing-Abteilung, der weitere Funktionen aus anderen Bereichen zugeordnet wurden. Wesentlich war dabei vor allem, daß die Abteilung Marketing nun auch für Planung, Entwicklung und Gestaltung der Produkte sowie deren Preisgestaltung die Verantwortung übernahm. Trotz Gleichstellung und ständiger Kooperation mit den übrigen Abteilungen war jedoch auch in diesem Organisationskonzept noch nicht das "Primat des Marketing" gegenüber den übrigen Funktionen genügend betont. Die Zielsetzungen der einzelnen Abteilungen widersprachen noch zu oft den Zielen der Marketing-Abteilung. Beispielsweise konnte dem in der Marketing-Abteilung bestehenden Ziel der Qualitätsverbesserung im Produktionsressort das Ziel möglichst preisgünstiger Beschaffung der Rohstoffe und Zulieferprodukte zuwiderlaufen.

Um die Marketing-Denkweise konsequent in allen Bereichen der Unternehmung durchzusetzen, mußte die Marketing-Abteilung zur obersten Instanz der Organisation avancieren und zugleich "eine Koordinationsstelle für alle sonstigen Funktionsbereiche darstellen." [1] Die Marketing-Abteilung stellt mit anderen Worten die Unternehmensleitung dar. In diesem Falle kann von einer vollintegrierten Marketing-Organisation gesprochen werden, in der im Idealfall ein Zustand erreicht wird, bei dem man alle Entscheidungen nach Marketing-Gesichtspunkten trifft. Erst in diesem Stadium kann das "new marketing concept" als Unternehmungsphilosophie konsequent in der Praxis verwirklicht werden.

Bei Unternehmen mit einer Matrix-Organisation, bei der sich zwei Weisungssysteme überlagern (Manager für Funk-

---

1) Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage a.a.O., S. 389

tionen, Manager für Produktsparten), ist mit dem Zweck einer höheren Qualität der Entscheidungen ein ständiger Wettbewerb zwischen beiden Weisungssystemen vorhanden. Dies kann dazu beitragen, die Unternehmensspitze, welche im Idealfall von Marketing-Managern repräsentiert wird, bei ihrer Entscheidungsvorbereitung durch vollständige und schnelle Informationen zu unterstützen. [1)]

In der Wirtschaftspraxis der Bundesrepublik haben, vor allem im industriellen Bereich etliche Unternehmen den Schritt zur vollintegrierten Marketing-Organisation oder zur Matrix-Organisation vollzogen, jedoch keineswegs alle Firmen. Daher bieten bei weitem noch nicht alle Firmen durch optimale organisatorische Voraussetzungen die Gewähr für eine konsequente Durchsetzung der Marketing-Denkweise in allen Bereichen.

Dies gilt auch für die deutschen PKW-Produzenten, bei denen die Unternehmensleitung (Vorstand) keineswegs mit der Marketing-Abteilung gleichzusetzen ist. Angesichts der sehr kundenorientierten Unternehmenspolitik im Automobilsektor, von der vor allem ab 1973 gesprochen werden kann, muß man jedoch feststellen, daß die Marketing-Denkweise sich in allen Funktionsbereichen dieser Firmen voll etabliert hat.

Ein weiteres Organisationsproblem stellt die Strukturierung der Marketing-Abteilung selbst dar, die besonders angesichts der beträchtlichen Aufgabenerweiterung in diesem Bereich notwendig ist. Diese Strukturierung kann je nach Produktprogramm und Kundenkreis nach Funktionen, Produktgruppen (Divisionen), Kundengruppen (Marktsegmenten) oder Absatzgebieten vorgenommen werden. Eine Strukturierung nach Funktionen ist besonders geeignet für Unternehmungen mit wenig umfangreichem Produktprogramm und wenigen verschiedenen Absatzmärkten, während die Strukturierung nach

---

1) vgl. zu den einzelnen Stadien: Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage a.a.O., S. 383 ff

Produktgruppen sich bei stark unterschiedlichen Produkten innerhalb des Produktprogramms empfiehlt. Eine kundenorientierte Strukturierung eignet sich, wenn der Kundenkreis klar nach Marktsegmenten unterteilt werden kann. Hingegen ist eine gebietsorientierte Strukturierung der Marketing-Abteilung günstig, wenn die Produkte in vielen Räumen oder Ländern mit unterschiedlichen Umweltbedingungen (z.B. Kultur, Politik, Sprache,) abgesetzt werden.

In vielen Fällen jedoch wird die Organisation des Marketing-Bereiches auf ihren verschiedenen Hierarchieebenen nach mehreren Kriterien strukturiert (z.B. in der Reihenfolge: Kundengruppen, Region, Funktion).

Man spricht dann von einer mehrdimensionalen Strukturierung [1] wie sie auch in der deutschen Automobilindustrie vorzufinden ist, wobei die Strukturierung nach Funktionen und Absatzgebieten (bestimmte Staaten oder Räume wie Naher Osten, EG-Staaten, Nordamerika) im Mittelpunkt steht. Bei Firmen mit zusätzlicher LKW- (Daimler-Benz) bzw. Motorrad-Produktion (BMW) wird auch in stärkerem Umfang nach Produktgruppen strukturiert.

2.2.2. Das Informationsproblem: Einsatz der Marktforschung als Voraussetzung für die Wirksamkeit des operativen Marketing

Als notwendige Voraussetzung für die Vorbereitung und Entwicklung instrumenteller Maßnahmen ist die ständige Versorgung des Marketing-Management mit einer Fülle von Informationen anzusehen. "Informationen über die ökonomische, rechtliche, soziale, politische, technologische und kulturelle Umwelt der Unternehmung sind die Basis für die Entwicklung von Marktstrategien. Nur mit Hilfe einer systematischen Sammlung und Aufbereitung von Umweltinformationen

---

1) vgl. hierzu Nieschlag u. weitere, 9. Auflage a.a.O., S. 391 ff

lassen sich Marktchancen und -probleme erkennen und einer Realisierung bzw. Lösung zuführen". [1)]

"Die Bedeutung einer systematischen Informationsgewinnung ergibt sich aus der Zukunftsbezogenheit und der daraus resultierenden Ungewißheit, unter denen absatzpolitische Entscheidungen zu fällen sind. Drei Gesichtspunkte sind dabei besonders hervorzuheben: Einmal besteht unzureichende Voraussicht über die Entwicklung der Rahmenbedingungen (ökonomische, technische, soziale, rechtliche Umwelt) des Marketing. Zum anderen ist das Verhalten der Marktteilnehmer (Konkurrenz, Käufer, Serviceanbieter) mehr oder weniger unbekannt. Schließlich besteht weitgehend Ungewißheit über die Wirkung des Einsatzes der Marketinginstrumente unter jeweils wechselnden Marktbedingungen." [2)]

Um aus der Fülle der gewonnenen Informationen jeweils die richtigen zum geeigneten Zeitpunkt und für den gerade behandelten Problemkreis zur Verfügung zu stellen, bedarf es der Marketing-Informationssysteme (MAIS).
"Ein MAIS kann als eine planvoll entwickelte und geordnete Gesamtheit von organisatorischen Regelungen bezüglich der Träger informatorischer Aufgaben, der Informationswege zwischen ihnen, der Informationsrechte und -pflichten sowie der Methoden und Verfahren der Informationsaufbereitung in diesem Gefüge, mit dessen Hilfe der Informationsbedarf des am Marketingprozeß beteiligten Management befriedigt werden soll, definiert werden. Unter den Begriff Informationsbearbeitung fallen dabei alle Vorgänge der Informationsbeschaffung, - bereitstellung, - analyse, - aufbereitung, - interpretation, - speicherung und - abgabe." [3)]

---

1) Heinen, E., a.a.O., S. 357 (Kapitel II: Marktforschung und Marktstrategien)

2) Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 147

3) Nieschlag u. weitere, 9. Aufl. a.a.O., S. 403

Aufgrund der großen Fülle von Informationen sind heute bei Firmen ab einer gewissen Größenordnung, so auch in den Unternehmen der Automobilindustrie, elektronische Datenverarbeitungsanlagen als Hilfmittel zur Speicherung, Aufbereitung sowie zur schnellen Bereitstellung und Abgabe von Daten dringend erforderlich. Sie erleichtern das unbedingt erforderliche schnelle Reagieren auf Markt- und Umweltdatenänderungen, welches bei den in vielen Fällen sich schnell verändernden Daten Voraussetzung eines erfolgreichen Marketing ist. Das MAIS stellt auf Grund des Zusammenwirkens von Menschen und EDV-Anlagen ein 'Mensch-Maschine-System', dar. "Im Hinblick auf die unterschiedlichen Managementfunktionen, deren Ausübung ein MAIS unterstützen soll, lassen sich grundsätzlich Dokumentations-, Planungs- und Kontrollsysteme unterscheiden".[1)]

Zur Gewinnung der benötigten Informationen bedienen sich die Unternehmungen der Marketing-Forschung, welche generell dazu bestimmt ist, "ungenaue Schätzungen, Wagnisse und Arbeits- sowie Zeitvergeudung in der ganzen Marketingarbeit auszuschalten." [2)]

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, auf die Abgrenzung und Unterscheidung der in der Marketing-Literatur verwendeten Begriffe Marketing-Forschung (auch Absatzforschung oder Marketing-Research) einerseits und Marktforschung (Market Research) andererseits einzugehen, welche u. a. bei Meffert [3)] zu finden sind:
Der Terminus Marktforschung bezieht sich danach auf die Gewinnung von Informationen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten. Der Begriff Marketing-Forschung schließt neben der Informationsgewinnung auf den Absatzmärkten Informationen über die Wirkung bestimmter Marketing-Maßnahmen auf

---

1) Nieschlag, R. und weitere, 9. Aufl. a.a.O., S. 406
2) Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 150
3) vgl. ebenda, S. 148 ff

durchaus nicht dem europäischen Geschmack entsprachen, was auch für den sehr häufig durchgeführten Modellwechsel zutraf, welcher dem schnellen Wechsel von Modetrends in den USA angepaßt war. Bei Ford wurde in den sechziger Jahren die Abkehr vom amerikanischen Stil nur zögernd und nur bei einzelnen Modellen vollzogen. So lagen der Ford Escort und der Capri mehr im allgemein sportlichen Trend auf den europäischen - insbesondere den deutschen - Absatzmärkten als etwa die Modelle 12 m/15 m oder 17 m/20 m bzw. deren Nachfolger Taunus und Consul/Granada.

Daneben hatte Ford - ähnlich wie VW - mit dem Problem zu kämpfen, kein einheitliches technisches Konzept in seiner Werbung propagieren zu können. Starrachsen und Schräglenker-Hinterachsen mit unabhängiger Radaufhängung, Frontantrieb und Heckantrieb, Reihenmotoren und V-Motoren wurden je nach Modell eingebaut.

Während die Firma Ford in ihrer Produktpolitik (von einigen Ausnahmen abgesehen) nicht gerade den Bedürfnissen der europäischen, insbesondere der deutschen Anbieter, entgegenkam, lagen ihre Stärken im Marketing-Mix-Bereich "in einer ausgefeilten Händler-Organisation, perfektionierter Verkaufstechnik und großkalibriger Werbung", [1] die den Slogan "Viel Auto fürs Geld" [2] betonte und dabei auch etliche Käufer ansprach. In der Tat war das Prestige-Denken der Kunden nach der Wagengröße neben dem Denken in Leistungskategorien in den sechziger Jahren ebenso weitverbreitet, ein Umstand, der Ford, ebenso wie VW beim Audi 100, zugute kam. Vom Prestige-Denken der Autokäufer profitiert bis heute in hohem Maße auch Daimler-Benz. Durch den Ruf, als älteste Automobilfabrik in der Welt überhaupt immer hochwertige Automobile der oberen Mittelklasse und der Luxusklasse

---

1) Ogger, G., Die Marketing-Konzeptionen der deutschen Automobilindustrie (Opel, Ford), in: Auto, Motor und Sport 10/73, Stuttgart 1973, S. 65

2) ebenda, S. 65

gebaut zu haben, welche die Eigenschaften Exklusivität, hohe Fertigungsqualität, hoher Prestigewert, Solidität, Sicherheit, Komfort und Robustheit in sich vereinigen, besitzt das Unternehmen eine sehr gute Tradition und hohes Ansehen auf allen Weltmärkten. Dieser jahrzehntelang gefestigte Ruf, der noch durch die Rennsporterfolge vor dem Zweiten Weltkrieg und in den fünfziger Jahren positiv beeinflußt wurde, erweist sich gerade in einer Zeit ständig anspruchsvoller werdenden Käuferpublikums als äußerst wirkungsvoll, zumal er durch entsprechende P.R.-Aktivitäten ständig gefördert wird.

Dennoch konnte auch Daimler-Benz in den sechziger Jahren nicht an der Neigung der Kunden zum leistungsstarken, sportlichen Automobil vorbeigehen, wobei jedoch traditionsgemäß der Komfort bei den Mercedes-Modellen nicht in den Hintergrund trat. Im Zuge dieser Entwicklung bemühte man sich - nicht zuletzt animiert von der Konkurrenzfirma BMW - leistungsstärkere Motoren zu entwickeln wie beispielsweise die PS-starken V8-Motoren mit 3,5 und 6,3 Liter Hubraum, welchen Anfang der siebziger Jahre neue 2,8 Liter-Motoren folgten. Ebenso wurden die Fahrwerke ab 1968 dem technischen Vorsprung der BMW-Konkurrenz angeglichen.

Wie sich durch das neuerliche Engagement von BMW in den oberen Preisklassen der Wettbewerb im Oberklasse-Bereich verschärfte, zeigt die Tatsache, daß sich beide Firmen, Daimler-Benz und BMW, durch den Versand von Broschüren unmittelbar an die Fahrer von Konkurrenzmodellen wandten, indem sie die Vorzüge ihrer Marke gegenüber der Konkurrenz herausstellten, ein sehr drastisches Instrument der Verkaufsförderung, welches die wachsende Bedeutung von gezielten Marketing-Maßnahmen bei sich verschärfendem Wettbewerb verdeutlicht. [1)]

---

1) vgl. Ogger, G., Die Marketing-Konzeptionen der deutschen Automobilindustrie (Daimler-Benz u. BMW), in: Auto, Motor und Sport 11/73, Stuttgart 1973, S. 67 - 68

Eine produktpolitische Entwicklung, die dem Trend zum sportlichen Wagen in den sechziger Jahren Rechnung trug, und die auch Daimler-Benz durch ein umfangreicheres Angebot an Sport-Coupés verfolgte (230 SL, 250 SL, 280 SL; 250 CE, 280 C, CE sowie später 350 SL/SLC), war die Ergänzung der Produktpaletten mit Coupé-Versionen auf der Basis entsprechender Limousinen. Fast alle deutschen Autofirmen - außer VW - folgten diesem in den sechziger Jahren aufkommenden Trend. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Coupé-Versionen vom Opel Kadett, Rekord und Commodore, vom Ford Taunus, 17 m/20 m und vom BMW 2800 (später 3,0) sowie vom Audi 100. Auch hier entsprachen bis auf wenige Details Motoren und Fahrwerke denjenigen der Limousinen, während die Coupé-Karosserien als Bestandteile des Baukastensystems neu hinzukamen.

Das Bestreben einer Erfassung möglichst vieler Käuferschichten in möglichst vielen Wagenklassen wurde bei Daimler-Benz ebenso wie bei Ford, Opel, BMW und auch Porsche auf dem Sportwagensektor durch die Entwicklung von Baukastensystemen gelöst. Man kombinierte Fahrwerke, Motoren und Karosserien in vielfältiger Weise miteinander, um auch ausgefallenen Kundenwünschen gerecht zu werden und damit die Marktchancen optimal auszunutzen.

Wieviele Motoren, Fahrwerke und Karosserien dabei schon im Jahre 1970 kombiniert wurden und wieviele verschiedene Modelle bei dieser Kombination entstanden, zeigt die folgende Tabelle der zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Vertreter des Baukastensystems innerhalb der deutschen Automobilindustrie:

Firma	Fahrwerke	Anzahl der Motoren	Karosserien	Anzahl der Modelle
Opel	6	15	12	35
Ford	5	16	11	44
Daimler-Benz	5	11	8	20
BMW	3	8	5	12

1)

Das Volkswagenwerk ging erst einige Jahre später zum Baukastensystem über.

1) vgl. die Zahlenwerte bei Jagoda, F., a.a.O. S. 99 - 101

Rechnet man jedoch mit ein, daß zu den Modellzahlen eine Vielzahl von Farb- und Ausstattungsvarianten kam, welche in den sechziger Jahren einen immer größeren Umfang annahmen, so steigt die Zahl der individuell vom Kunden bestellbaren Modellvarianten auf drei- bis vierstellige Zahlen an, ein klares Indiz für die Bemühungen der Firmen um ein besonders kundengerechtes Angebot.

Daß bei dieser Vielfalt an möglichen Modellvarianten der Importanteil für PKW schon in den sechziger Jahren bei rund 20 % lag, ist daher wohl nicht damit zu begründen, daß das deutsche Angebot zu wenig Platz für individuelle Wünsche der Kundschaft ließ, sondern hauptsächlich mit dem schon erwähnten Verzicht der deutschen Hersteller auf die weniger gewinnträchtige Produktion von Kleinwagen, welche auch den Löwenanteil der Importe darstellten. Dagegen gelingt es bis heute nur selten einem Auslandsfabrikat, wesentliche Marktanteile in der Mittel- und Oberklasse auf dem deutschen Markt zu erreichen, obwohl dank niedriger Lohnkosten bei der Produktion und günstiger Wechselkursbedingungen die Preise der ausländischen Fahrzeuge gegenüber der deutschen Konkurrenz aufgrund ihrer meist aufpreisfreien Komplettausstattung vergleichsweise günstig erscheinen, besonders bei Mittelklasse-Fahrzeugen.

Jedoch lassen qualitative Gesichtspunkte sowie die Vorteile eines besser ausgebauten Service-Netzes und schnellerer Ersatzteilbeschaffung den deutschen Käufer ab der Mittelklasse aufwärts doch bevorzugt zum deutschen Angebot greifen, wie auch Qualität, Zuverlässigkeit und guter Service der deutschen Automobile als Gründe für den immer weiter expandierenden Export dieser Fahrzeuge in alle Welt herangezogen werden können.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß im Zeitabschnitt zwischen 1960 und 1970 bereits bedeutende Anstrengungen seitens der deutschen Automobilhersteller unternommen wurden, um ein kundengerechtes Angebot auf den in- und ausländischen Absatzmärkten zu präsentieren, eine Entwicklung, die haupt-

sächlich auf das abnehmende Wachstum der Absatzzahlen, die verschärfte internationale Wettbewerbssituation, den Umschwung von Verkäufer- zu Käufermärkten sowie auf ein kritischer und anspruchsvoller werdendes Käuferpublikum in den wichtigsten Absatzländern zurückzuführen ist. Aufgrund dieser Änderung von wichtigen Marktbedingungen war der Übergang zu einer Marketing-Unternehmenspolitik, wie sie bereits lange vorher von amerikanischen PKW-Herstellern - hier allerdings mit anderen Aspekten und Schwerpunkten - praktiziert wurde, für die deutschen Autohersteller ein logischerweise zu vollziehender Schritt. Dabei kommt der auf die Wünsche der Käufer abgestellten Anwendung des Marketing-Instrumentariums mit seinen vier Hauptkomponenten Produktpolitik, Absatzförderung, Politik der Verkaufskonditionen sowie Distributionspolitik neben der Intensivierung der Marketingforschung die zentrale Aufgabe zu, da die Kombination aller Marketinginstrumente (Marketing-Mix) bzw. eines Instrumentenkomplexes (Sub-Mix) mit ihren verschiedenen Teilinstrumenten den Kern einer jeden vom Einzelunternehmen verfolgten Marketing-Politik repräsentiert.

Bei der Analyse der Marketing-Politik aller deutschen PKW-Herstellerfirmen im Zeitabschnitt zwischen 1960 und 1970 können zusammenfassend folgende Trends beobachtet werden:

- Der Schwerpunkt der Marketing-Politik lag in diesem Zeitabschnitt im Bereich der Produktpolitik. Einen weiteren wichtigen Teil der Strategien stellte der Ausbau des Vertriebs- und Service-Netzes auf den Exportmärkten dar, welcher als Bestandteil der Absatzorganisation angesehen werden kann. Auch die grundsätzliche Struktur der Absatzorganisation wurde bei einigen Firmen geändert, vor allem im Rahmen der Firmen-Zusammenschlüsse Audi/NSU und BMW-Glas.
- Um ein breiteres Käuferpublikum ansprechen zu können, gingen alle Autofirmen der Bundesrepublik dazu über, ihre Modellpaletten durch zusätzliche Modelle zu bereichern.

- Außerdem wurden durch den Übergang der meisten Firmen zum Baukastensystem und dem zusätzlich vergrößerten Angebot an Ausstattungsvarianten alle Möglichkeiten ausgeschöpft, jedem individuellen Käuferwunsch bis ins Detail gerecht zu werden.

- Durch häufige Modellwechsel versuchte man, den Wunsch des Kunden, stets das neueste PKW-Modell zu besitzen, für eine Nachfragebelebung auszunutzen. Viele PKW-Formen waren nach kurzlebigen Modetrends ausgerichtet.

- Den gehobenen Ansprüchen der Kunden erscheint bei den deutschen Herstellern auch der Verzicht auf das weitere Angebot von Kleinwagen angepaßt, wobei allerdings die stetig wachsende Nachfrage nach Zweit- und Stadtwagen außer Acht gelassen wurde.

- Der Änderung des Käufergeschmacks, nämlich dem Wunsch nach jugendlicher gestylten, PS-stärkeren und sportlicheren Fahrzeugen, trugen die Firmen in verschiedener Intensität Rechnung. Während BMW und Opel aufgrund von Modifikationen im Bereich der Produktprogramm-Politik, der Produktgestaltung, der PR-Arbeit sowie der Werbung mit Erfolg eine Art Kehrtwendung vollzogen, indem sie ihr Markenimage in Teilaspekten änderten, wurde bei anderen Firmen (VW, Daimler-Benz, Ford) die Anpassung an die Wünsche der Käufer nach sportlichen Automobilen nicht ganz so konsequent durchgeführt. Dennoch sind auch bei diesen Herstellern zahlreiche Bemühungen festzustellen, diesem Trend der Kundenwünsche gerecht zu werden.

- Opel und Ford orientierten sich ab Ende der sechziger Jahre in ihrer Politik der Produktgestaltung bis heute mehr und mehr am europäischen Geschmack und boten nicht mehr wie in früheren Jahren verkleinerte Ausgaben amerikanischer Automobile auf den europäischen Märkten an.

- Das Prestige-Denken vieler Autokäufer nutzte man durch das Angebot von in ihren Abmessungen größeren PKW-Modellen aus. (Daimler-Benz, Audi, Opel).

- Die Werbung stellte als Hauptaspekte Sportlichkeit, Qualität, Prestige und Zuverlässigkeit heraus. Sie paßte sich laufend den Änderungen im Bereich der Produktpolitik an.
- Konjunktureinbrüche, wie beispielsweise die Rezession 1966/1967, beeinflussen seit den sechziger Jahren die Marketing-Politik insofern, als sie zur vorübergehenden schwerpunktmäßigen Verlagerung des Absatzes auf das Exportgeschäft führen, nachdem durch verstärkte internationale Werbung und den stetigen Ausbau des Verkaufsnetzes die Voraussetzungen dafür geschaffen worden sind. Starke Produktionsschwankungen, Beschäftigungsabbau und übermäßige Lagerhaltung an Fertigfabrikaten können durch diese Politik der Exportverlagerung weitgehend vermieden werden.
- Weiterhin verfolgen seitdem einige Firmen, vor allem Daimler-Benz, eine Lieferzeitenpolitik, die es bei oft vielmonatigen Lieferzeiten ermöglicht, Absatzschwankungen durch Lieferzeitenabbau zu begegnen. Dies ist jedoch nur bei starker Wettbewerbsposition der jeweiligen Firmen möglich.

Alle diese Beispiele sind Beweis für die Bemühungen der deutschen Automobilindustrie, schon während der sechziger Jahre eine an Markt- und Umwelteinflüssen, besonders jedoch an geänderten Kundenwünschen orientierte Unternehmenspolitik zu verfolgen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung soll jedoch auf die Zeit nach 1970 gelegt werden, in der die Notwendigkeit einer flexiblen Marketing-Politik immer mehr zunahm, ja zur absoluten Grundbedingung für das Verbleiben am Markt avancierte, da die Zahl neuer Markt- und Umwelteinflüsse nach 1970 nochmals, verstärkt ab 1973, ständig anwuchs.

In den folgenden Abschnitten 2.2. und 2.3. soll auf zwei neuere Ansätze der Marketing-Theorie, und zwar auf den management-orientierten ("managerial approach") sowie den systemorientierten Ansatz ("system approach") näher eingegangen werden, welche am besten geeignet erscheinen, ein Grundgerüst für die beabsichtigte Untersuchung im Automobilsektor zu liefern.

"Die managementorientierte Marketing-Theorie konzentriert sich .... mit grundsätzlich normativer Zielsetzung auf Fragen der 'optimalen' oder 'richtigen' Absatzpolitik der Unternehmung. Sie ist eine führungsorientierte Theorie der Absatzpolitik .... Die Aussagen sind darauf ausgerichtet, erwünschte kommerzielle Transaktionen mit bestimmten Zielgruppen zum Zwecke des eigenen oder beiderseitigen Vorteils herbeizuführen". [1)]

Der systemorientierten Betrachtungsweise kommt insofern besondere Bedeutung zu, als durch sie versucht wird, ältere Theorienansätze, welche mehr oder weniger bestimmte Elemente des Marketing hervorheben (Beispiele: institutionen-, funktionen-, waren- und konsumentenorientierte Ansätze), "mit Hilfe eines übergeordneten begrifflichen Bezugsrahmens zu verbinden und weiter zu entwickeln". [2)] Sie ist bestrebt, "unter Bezugnahme auf die jeweilige Umweltsituation das Zustandekommen von Markttransaktionen umfassend zu beschreiben und widerspruchsfrei zu erklären". [3)]

2.2. Der "managerial approach"

Um das "new marketing concept" in der Wirtschaftspraxis durchsetzen zu können, ist eine Operationalisierung dieser Unternehmensphilosophie erforderlich. Nur durch planmäßiges, zielgerichtetes Vorgehen läßt sich die Marketing-Denkweise konsequent in der Unternehmung verwirklichen. "Marketing bedeutet dementsprechend Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß verwirklicht werden". [4)]

---

1) Meffert, H., Steffenhagen, H. Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 6

2) ebenda, S. 4

3) ebenda, S. 4

4) Meffert, H., Marketing, Wiesbaden 1977, S. 35

Diese Definition von Marketing entspricht ganz der 'Management Konzeption' des Marketing, welche von Kotler und McCarthy vertreten wird.
Nach Meffert [1] prägen 7 Merkmale dieses Konzept:

a) Eine konsequente Orientierung an den Kundenpräferenzen (Philosophieaspekt).

b) Die ständige Erfassung und Analyse der Markt- und Umweltbedingungen, um deren Verhaltensmuster kennenzulernen. Verbunden damit ist eine interdisziplinäre Ausrichtung des Marketing (Verhaltensaspekt).

c) Die planmäßige Marktforschung zur systematischen Markterschließung (Informationsaspekt).

d) Ein an den Unternehmenszielen ausgerichteter, abgestimmter Einsatz des Marketing-Instrumentariums (Aktionsaspekt).

e) Eine differenzierte Marktbearbeitung durch Zerlegung des Gesamtmarktes in homogene Kundengruppen nach geographischen und psychologischen Merkmalen oder nach ihrem Kauf- und Mediaverhalten [2] (Segmentierungsaspekt).

f) Die organisatorische Verankerung des Marketing als Unternehmungsphilosophie in der Unternehmungsorganisation sowie die Koordination aller Unternehmungsaktivitäten unter dem Leitgedanken der Marketing-Orientierung (Organisations- bzw. Koordinationsaspekt).

g) Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung des Marketing. Das bedeutet eine Begrenzung des konsequenten Marketing durch soziale Nebenbedingungen, wie sie im Human Concept of Marketing bei Dawson [3] angesprochen werden (Sozialaspekt).

Die planmäßige Verwirklichung aller dieser Merkmale des Konzepts läßt sich nur durch ein leistungsfähiges Marketing-Management erreichen.

---

1) vgl. Meffert, H. Marketing, a.a.O., S. 35 - 36

2) vgl. hierzu auch Nieschlag und weitere, 9. Auflage a.a.O. S. 11 - 12

3) vgl. Dawson. L. M., The Human Concept. New Philosophy for Business, in: Business Horizons 4/1969, S. 29 ff

Marketing Management umfaßt die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Programmen, die darauf gerichtet sind, erwünschte Austauschbeziehungen mit bestimmten Zielgruppen zum Zweck des eigenen oder beiderseitigen Vorteils herbeizuführen. [1)]

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen [2)] unterscheiden statt der vier bei Kotler angeführten Funktionen fünf Funktionsbereiche des Marketing-Management.
Es sind dies die

- Organisation
- Analyse
- Planung
- Durchführung und
- Kontrolle

Während der Begriff "Management" in früheren Jahren als Führung oder Führungsprozeß verstanden wurde, muß heute ein Einigungsprozeß zwischen verschiedenen Interessengruppen innerhalb der Organisation erzielt werden. Dies trifft auch im selben Umfang für den Bereich des Marketing-Management zu. So müssen die Marketing-Ziele als Auswahl aus den Sachzielen der Unternehmung aus den Bewertungen, Motiven und Wünschen der Organisationsteilnehmer (multivariables Zielsystem) sowie der Unternehmungsaufgabe ("mission of the firm") auf dem Wege über die Formalziele (angestrebte Zustände) abgeleitet werden.

Unter Berücksichtigung dieses Sachverhaltes ist die primäre Aufgabe des Marketing-Management darin zu sehen, die Parameter (4 Instrumentalbereiche) unter Beachtung der veränderlichen Markt- und Umweltverhältnisse auf die Erreichung der Marketing-Ziele hin auszurichten. Auf der administrativen Entscheidungsebene geht es um die Entwicklung von Marketing-Strategien und Marketing-Programmen nach Maßgabe der Marketing-Ziele mit der letztendlichen Absicht, zu einer optimalen Kombination der Einzelprogramme zu gelangen (optimales Marketing-Mix).

---

1) Kotler, Ph., a.a.O., S. 13

2) vgl. Nieschlag und weitere, 9. Auflage, a.a.O., S. 11

2.2.1. Die Marketing-Organisation

Die Marketing-Organisation als Teilfunktion des Marketing-Management, welche in der amerikanischen Literatur, so auch in der Definition des Marketing-Management bei Kotler (siehe Blatt 48) oft nicht gesondert angesprochen wird, dient der Institutionalisierung des Marketing in der Unternehmung. Sie bezieht sich primär auf die Aufbauorganisation.

In der Phase der Produktions-Orientierung, die in der Bundesrepublik bis etwa Mitte der fünfziger Jahre vorherrschte, war in den meisten Unternehmungen ein der Unternehmensleitung unterstellter Bereich für den Verkauf zu finden, der den Bereichen Produktion, Finanzen, Personalwesen und kaufmännische Verwaltung gleichgeordnet war. Teilfunktionen dieses Bereiches bildeten z.B. der Verkaufsaußendienst, der Verkaufshilfsdienst, Werbung, Marktforschung sowie der Versand einschließlich Verpackung. Mit der allmählichen Komplizierung des Absatzvorgangs und der verstärkten Einschaltung des Handels wurden bestimmte Teilfunktionen (z.B. Werbung, Marktforschung) ausgegliedert und einer neuen Abteilung unterstellt, die in der Hierachie der Verkaufsabteilung gleichgestellt war.

An die Stelle der produktionsorientierten Unternehmungsorganisation trat in den meisten Unternehmungen der Bundesrepublik bis in die sechziger Jahre eine verkaufsorientierte Organisation, die der allgemein notwendigen Verstärkung der Verkaufsbemühungen Rechnung trug. Hierbei wurde die Verkaufsabteilung einerseits um die Funktionen der aufgelösten Abteilung Werbung sowie andererseits um weitere Funktionen bereichert (z.B. Kundendienst aus dem Produktionsbereich, Verkäuferschulung aus der Abteilung Personalwesen).

Im dritten Entwicklungsstadium entstand mit der zunehmenden Markt- und Kundenorientierung etwa ab Mitte der sechziger

Jahre in vielen Unternehmungen der Bundesrepublik eine marketing-orientierte Unternehmungsorganisation.

An die Stelle der Verkaufsabteilung trat nun eine Marketing-Abteilung, der weitere Funktionen aus anderen Bereichen zugeordnet wurden. Wesentlich war dabei vor allem, daß die Abteilung Marketing nun auch für Planung, Entwicklung und Gestaltung der Produkte sowie deren Preisgestaltung die Verantwortung übernahm. Trotz Gleichstellung und ständiger Kooperation mit den übrigen Abteilungen war jedoch auch in diesem Organisationskonzept noch nicht das "Primat des Marketing" gegenüber den übrigen Funktionen genügend betont. Die Zielsetzungen der einzelnen Abteilungen widersprachen noch zu oft den Zielen der Marketing-Abteilung. Beispielsweise konnte dem in der Marketing-Abteilung bestehenden Ziel der Qualitätsverbesserung im Produktionsressort das Ziel möglichst preisgünstiger Beschaffung der Rohstoffe und Zulieferprodukte zuwiderlaufen.

Um die Marketing-Denkweise konsequent in allen Bereichen der Unternehmung durchzusetzen, mußte die Marketing-Abteilung zur obersten Instanz der Organisation avancieren und zugleich "eine Koordinationsstelle für alle sonstigen Funktionsbereiche darstellen." [1] Die Marketing-Abteilung stellt mit anderen Worten die Unternehmensleitung dar. In diesem Falle kann von einer vollintegrierten Marketing-Organisation gesprochen werden, in der im Idealfall ein Zustand erreicht wird, bei dem man alle Entscheidungen nach Marketing-Gesichtspunkten trifft. Erst in diesem Stadium kann das "new marketing concept" als Unternehmungsphilosophie konsequent in der Praxis verwirklicht werden.

Bei Unternehmen mit einer Matrix-Organisation, bei der sich zwei Weisungssysteme überlagern (Manager für Funk-

---

1) Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage a.a.O., S. 389

tionen, Manager für Produktsparten), ist mit dem Zweck einer höheren Qualität der Entscheidungen ein ständiger Wettbewerb zwischen beiden Weisungssystemen vorhanden. Dies kann dazu beitragen, die Unternehmensspitze, welche im Idealfall von Marketing-Managern repräsentiert wird, bei ihrer Entscheidungsvorbereitung durch vollständige und schnelle Informationen zu unterstützen. [1)]

In der Wirtschaftspraxis der Bundesrepublik haben, vor allem im industriellen Bereich etliche Unternehmen den Schritt zur vollintegrierten Marketing-Organisation oder zur Matrix-Organisation vollzogen, jedoch keineswegs alle Firmen. Daher bieten bei weitem noch nicht alle Firmen durch optimale organisatorische Voraussetzungen die Gewähr für eine konsequente Durchsetzung der Marketing-Denkweise in allen Bereichen.

Dies gilt auch für die deutschen PKW-Produzenten, bei denen die Unternehmensleitung (Vorstand) keineswegs mit der Marketing-Abteilung gleichzusetzen ist. Angesichts der sehr kundenorientierten Unternehmenspolitik im Automobilsektor, von der vor allem ab 1973 gesprochen werden kann, muß man jedoch feststellen, daß die Marketing-Denkweise sich in allen Funktionsbereichen dieser Firmen voll etabliert hat.

Ein weiteres Organisationsproblem stellt die Strukturierung der Marketing-Abteilung selbst dar, die besonders angesichts der beträchtlichen Aufgabenerweiterung in diesem Bereich notwendig ist. Diese Strukturierung kann je nach Produktprogramm und Kundenkreis nach Funktionen, Produktgruppen (Divisionen), Kundengruppen (Marktsegmenten) oder Absatzgebieten vorgenommen werden. Eine Strukturierung nach Funktionen ist besonders geeignet für Unternehmungen mit wenig umfangreichem Produktprogramm und wenigen verschiedenen Absatzmärkten, während die Strukturierung nach

---

1) vgl. zu den einzelnen Stadien: Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage a.a.O., S. 383 ff

Produktgruppen sich bei stark unterschiedlichen Produkten innerhalb des Produktprogramms empfiehlt. Eine kundenorientierte Strukturierung eignet sich, wenn der Kundenkreis klar nach Marktsegmenten unterteilt werden kann. Hingegen ist eine gebietsorientierte Strukturierung der Marketing-Abteilung günstig, wenn die Produkte in vielen Räumen oder Ländern mit unterschiedlichen Umweltbedingungen (z.B. Kultur, Politik, Sprache,) abgesetzt werden.

In vielen Fällen jedoch wird die Organisation des Marketing-Bereiches auf ihren verschiedenen Hierarchieebenen nach mehreren Kriterien strukturiert (z.B. in der Reihenfolge: Kundengruppen, Region, Funktion).

Man spricht dann von einer mehrdimensionalen Strukturierung [1] wie sie auch in der deutschen Automobilindustrie vorzufinden ist, wobei die Strukturierung nach Funktionen und Absatzgebieten (bestimmte Staaten oder Räume wie Naher Osten, EG-Staaten, Nordamerika) im Mittelpunkt steht. Bei Firmen mit zusätzlicher LKW- (Daimler-Benz) bzw. Motorrad-Produktion (BMW) wird auch in stärkerem Umfang nach Produktgruppen strukturiert.

2.2.2. Das Informationsproblem: Einsatz der Marktforschung als Voraussetzung für die Wirksamkeit des operativen Marketing

Als notwendige Voraussetzung für die Vorbereitung und Entwicklung instrumenteller Maßnahmen ist die ständige Versorgung des Marketing-Management mit einer Fülle von Informationen anzusehen. "Informationen über die ökonomische, rechtliche, soziale, politische, technologische und kulturelle Umwelt der Unternehmung sind die Basis für die Entwicklung von Marktstrategien. Nur mit Hilfe einer systematischen Sammlung und Aufbereitung von Umweltinformationen

---

1) vgl. hierzu Nieschlag u. weitere, 9. Auflage a.a.O., S. 391 ff

lassen sich Marktchancen und -probleme erkennen und einer Realisierung bzw. Lösung zuführen". [1]

"Die Bedeutung einer systematischen Informationsgewinnung ergibt sich aus der Zukunftsbezogenheit und der daraus resultierenden Ungewißheit, unter denen absatzpolitische Entscheidungen zu fällen sind. Drei Gesichtspunkte sind dabei besonders hervorzuheben: Einmal besteht unzureichende Voraussicht über die Entwicklung der Rahmenbedingungen (ökonomische, technische, soziale, rechtliche Umwelt) des Marketing. Zum anderen ist das Verhalten der Marktteilnehmer (Konkurrenz, Käufer, Serviceanbieter) mehr oder weniger unbekannt. Schließlich besteht weitgehend Ungewißheit über die Wirkung des Einsatzes der Marketinginstrumente unter jeweils wechselnden Marktbedingungen." [2]

Um aus der Fülle der gewonnenen Informationen jeweils die richtigen zum geeigneten Zeitpunkt und für den gerade behandelten Problemkreis zur Verfügung zu stellen, bedarf es der Marketing-Informationssysteme (MAIS).
"Ein MAIS kann als eine planvoll entwickelte und geordnete Gesamtheit von organisatorischen Regelungen bezüglich der Träger informatorischer Aufgaben, der Informationswege zwischen ihnen, der Informationsrechte und -pflichten sowie der Methoden und Verfahren der Informationsaufbereitung in diesem Gefüge, mit dessen Hilfe der Informationsbedarf des am Marketingprozeß beteiligten Management befriedigt werden soll, definiert werden. Unter den Begriff Informationsbearbeitung fallen dabei alle Vorgänge der Informationsbeschaffung, - bereitstellung, - analyse, - aufbereitung, - interpretation, - speicherung und - abgabe." [3]

---

1) Heinen, E., a.a.O., S. 357 (Kapitel II: Marktforschung und Marktstrategien)

2) Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 147

3) Nieschlag u. weitere, 9. Aufl. a.a.O., S. 403

Aufgrund der großen Fülle von Informationen sind heute bei Firmen ab einer gewissen Größenordnung, so auch in den Unternehmen der Automobilindustrie, elektronische Datenverarbeitungsanlagen als Hilfmittel zur Speicherung, Aufbereitung sowie zur schnellen Bereitstellung und Abgabe von Daten dringend erforderlich. Sie erleichtern das unbedingt erforderliche schnelle Reagieren auf Markt- und Umweltdatenänderungen, welches bei den in vielen Fällen sich schnell verändernden Daten Vorussetzung eines erfolgreichen Marketing ist. Das MAIS stellt auf Grund des Zusammenwirkens von Menschen und EDV-Anlagen ein 'Mensch-Maschine-System', dar. "Im Hinblick auf die unterschiedlichen Managementfunktionen, deren Ausübung ein MAIS unterstützen soll, lassen sich grundsätzlich Dokumentations-, Planungs- und Kontrollsysteme unterscheiden".[1)]

Zur Gewinnung der benötigten Informationen bedienen sich die Unternehmungen der Marketing-Forschung, welche generell dazu bestimmt ist, "ungenaue Schätzungen, Wagnisse und Arbeits- sowie Zeitvergeudung in der ganzen Marketingarbeit auszuschalten." [2)]

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, auf die Abgrenzung und Unterscheidung der in der Marketing-Literatur verwendeten Begriffe Marketing-Forschung (auch Absatzforschung oder Marketing-Research) einerseits und Marktforschung (Market Research) andererseits einzugehen, welche u. a. bei Meffert [3)] zu finden sind:
Der Terminus Marktforschung bezieht sich danach auf die Gewinnung von Informationen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten. Der Begriff Marketing-Forschung schließt neben der Informationsgewinnung auf den Absatzmärkten Informationen über die Wirkung bestimmter Marketing-Maßnahmen auf

---

1) Nieschlag, R. und weitere, 9. Aufl. a.a.O., S. 406
2) Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 150
3) vgl. ebenda, S. 148 ff

diesen Märkten sowie "die Erforschung innerbetrieblicher marketingrelevanter Sachverhalte (z.B. Betriebskosten, Lagerung, Kapazitäten") [1] ein, während er die Beschaffungsmärkte (z.B. Rohstoff- und Arbeitsmarkt) vernachlässigt.

"Die für die Marketing-Entscheidungen notwendigen Informationen können über die Auswertung bereits vorliegenden Materials (Sekundärforschung) oder über speziell durchgeführte Untersuchungen (Primärforschung) gewonnen werden." [2]

Als Quellen der sekundären Informationsgewinnung können betriebsinterne und betriebsexterne Unterlagen herangezogen werden: "Zu den betriebsintern nutzbaren Informationen zählen solche aus der Kostenrechnung, der Marketing-Statistik (z.B. Anfragen-, Angebots-, Umsatz-, Reklamationsstatistik) sowie aus vorhandenen Karteien (z.B. Kunden-, Interessenten-, Vertreterkarteien). An betriebsexternen Unterlagen stehen Veröffentlichungen supranationaler, internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Organisationen zur Verfügung. Sie werden ergänzt durch Informationen, die andere Unternehmen abgeben durch spezielle Veröffentlichungen sowie durch Unterlagen von Beratungsfirmen." [3]

Im Automobilsektor haben in diesem Zusammenhang die von eigenen Verkaufsniederlassungen im In- und Ausland (betriebsintern) sowie die von Vertragshändlern (betriebsextern) gelieferten Informationen hohe Bedeutung, da sie großen Aussagewert durch Markt- und Kundennähe garantieren. Im Bereich der betriebsexternen Informationen haben die Bemühungen des Verbands der Automobilindustrie (VDA) mit Sitz in Frankfurt (Main) für die Automobilfirmen hohes Gewicht, wobei Absatzstatistiken und Prognosen zukünftiger Absatzchancen unter Berücksichtigung von zu erwartenden Markt-

---

1) Meffert, H. Marketing, a.a.O., S. 149

2) Bänsch, A. Einführung in die Marketinglehre, München 1974, S. 7

3) Koppelmann, U., Marketing, Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes, Düsseldorf 1974, S. 20

und Umwelteinflüssen besonders zu nennen sind.

Auf dem Gebiet der Primärforschung, welche aufgrund der oft sehr komplizierten Erhebungsverfahren auch im Automobilsektor häufig an Marktforschungsinstitute delegiert wird, können grundsätzlich einmalige Erhebungen (Marktanalyse) und laufende Erhebungen (Marktbeobachtung) durchgeführt werden, aus Kosten- und Zeitgründen jedoch nur als Stichproben. Die am häufigsten angewandte Methode bei einmaligen Erhebungen stellt die Befragung in schriftlicher (Fragebogen), mündlicher oder telefonischer Form (Interviews) dar. Daneben besteht die Möglichkeit, Beobachtungen und Experimente, jeweils unter normalen Umweltbedingungen (Feldbeobachtung bzw. Feldexperiment) oder in einer künstlich geschaffenen Umwelt (Laboratoriumsbeobachtung bzw. Laborexperiment oder Storetest) durchzuführen, um das Kundenverhalten zu ergründen. Werden Befragungen nicht nur einmal, sondern wiederholt durchgeführt, und zwar bei derselben Gruppe, so wird von Verbraucher oder Einzelhandelspanels [1] gesprochen.

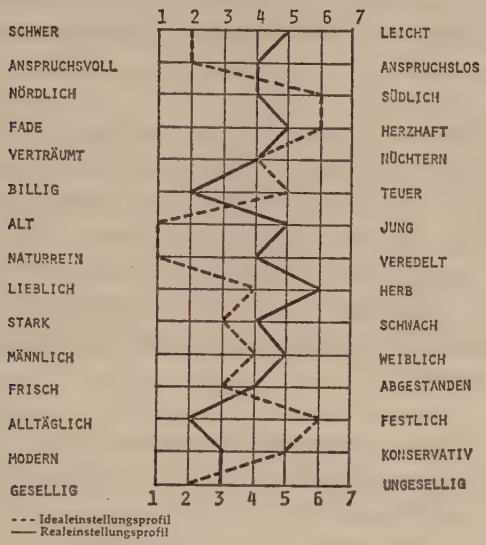
Ist die Phase der Informationsbeschaffung abgeschlossen, müssen die gewonnenen Daten ausgewertet werden. Es geht hierbei um das Ordnen der Daten nach Datenkategorien, ihre Skalierung (Absicht: Messung qualitativer Eigenschaften mit Hilfe von Skalen) und die Interpretation der Daten. Auf dem Gebiet der Imageforschung werden seit einiger Zeit multidimensionale Skalierungsverfahren angewandt, wobei das Image eines Produktes oder einer Unternehmung aus Einzelurteilen der Befragten zu einzelnen Imagekomponenten zusammengesetzt ist und in einem Profil dargestellt sowie mit dem gewünschten Image verglichen werden kann.

---

1) "Ein Panel ist eine Gruppe von Personen, Haushalten, Betrieben usw., die sich laufend befragen läßt und auch selbst Aufzeichnungen über das eigene Verhalten vornimmt. Ein Panel ist also eine Art permanente Stichprobe, ein stehendes Sample. Es gestattet die Aufzeichnung von Veränderungen absatzpolitisch relevanter Größen in der Zeit sowie momentbezogene Analysen." (Meffert, H., Marketing a.a.O., S. 170)

Ein Beispiel hierzu gibt die folgende Abbildung:

Ideal- und Realeinstellungsprofil für einen Rotwein



Quelle: Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 180

Ähnliche Profile lassen sich auch für die Imageforschung im Automobilsektor entwickeln, wobei auf das Image bestimmter Automarken oder Autotypen abgestellt werden kann. Als Imagekomponenten kommen hier beispielsweise in Betracht: teuer-billig, sportlich-komfortabel, jung-alt, progressiv-konservativ, wirtschaftlich-aufwendig, sicher-weniger sicher.

Angesichts der in den siebziger Jahren zu beobachtenden vielschichtigen neuen oder veränderten Einflußfaktoren auf den Automobilmärkten im In- und Ausland war als Zusatzbedingung für den Erfolg neuer operativer Marketing-Maßnahmen eine vorausgehende Intensivierung der Marktforschung unbedingt erforderlich. Um diese Einflußbündel,

welche als "Störgrößen" auf die Absatzmärkte einwirkten, mittels verstärkter Marktforschung analysieren zu können, mußten sowohl die Marktforschungs-Aktivitäten im Unternehmen selbst als auch die extern bei Marktforschungs-Instituten in Auftrag gegebene Marktforschung intensiviert werden.

Der Prozeß der Rückkopplung, insbesondere der Schritt des ständigen Abtastens der auf neue marketingpolitische Maßnahmen erfolgenden Marktreaktion (verändertes Käuferverhalten, Absatzhöhe von Automobilen nach Stückzahl oder nach Umsatzgrößen, Exportziffern, ausländischer Marktanteil usw.) sowie die laufende Erfassung der sich verändernden "Störgrößen" Z_i erforderte den Einsatz massiver Marktforschungs-Aktionen.

"Die Informationen über die Konsumentenentscheidungen sind mitbestimmend für die Führungsgrößen und dienen demzufolge zur Steuerung des Betriebes, ferner werden sie für die laufende Regelung des Systems benötigt: Abweichungen der Konsumentenentscheidungen von den vorausgegangenen und der Steuerung zugrundeliegenden Entscheidungen werden als Störgrößen registriert und dem Regler zugeführt". [1)]

Ebenso war von hoher Bedeutng für die Effizienz operativer Maßnahmen seitens der Atuomobilhersteller, daß die Korrektur des Marketing-Mix (Kombination von vielen Einzelmaßnahmen) in dynamischer Weise und mit hinreichender Geschwindigkeit vollzogen werden mußte.

Als typisches Beispiel für die Notwendigkeit einer schnellen Reaktion im Bereich des operativen Instrumentariums kann der im Kapitel 3 noch näher zu analysierende, ungemein rasch eintretende Wandel der Käuferwünsche in den

---

1) Kroeber-Riel, W., Ideologische Komponenten der entscheidungsorientierten Absatz-Theorie, in: Marketingentscheidungen, Hrsg. Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K.P., Köln 1974, S. 37

Jahren 1974 und 1975 herangezogen werden. Während Ende 1973 und 1974 unter dem Einfluß umfassender staatlicher Verordnungen (Geschwindigkeitsbeschränkungen, Sonntagsfahrverbot) sowie der unsicheren Erdöl-Versorgungslage und der Treibstoffverteuerung plötzlich vorwiegend wirtschaftliche Kleinwagen und Sparversionen verstärkt nachgefragt wurden, legte der Käufer ab 1975 mit der Normalisierung der Umweltverhältnisse wieder großen Wert auf Komfort, Luxus und größere Fahrzeuge, wobei allerdings der Wirtschaftlichkeitsaspekt nach wie vor eine übergeordnete Rolle spielte. Diesen Umschwung im Käuferverhalten, galt es seitens der Automobilfirmen schnell über die Marktforschung (besonders über Kundenbefragungen) zu erforschen, um anschließend mit ebenso raschen Marketing-Maßnahmen (besonders produktpolitischen Richtungsänderungen) auf die neue Nachfragesituation reagieren zu können.

Ebenso verhielt es sich bei der in den siebziger Jahren zunehmend kritischer werdenden Haltung der Konsumenten im Zuge der Automobilkrise, welche ebenfalls schnell via Marktforschung lokalisiert und analysiert werden mußte, um durch verbraucherfreundliche Marketing-Maßnahmen (z.B. Garantieerweiterung, Komplettpreispolitik, Service-Erleichterungen, praxisgerechte Produktgestaltung) möglichst schnell auf diese Haltung reagieren zu können.

Welche Möglichkeiten sich die deutsche Automobilindustrie bei ihrer intern im Unternehmen oder extern bei Instituten in Auftrag gegebenen Marktforschung grundsätzlich bedienen kann, ist bereits beschrieben worden. Eine ins Detail gehende Analyse der praktizierten Methoden würde den Rahmen der Untersuchung sprengen, da neben den neuen Maßnahmen im Marketing-Mix-Bereich lediglich die Umwelt- und Marktdatenänderungen selbst, nicht jedoch die Methoden zu ihrer Lokalisierung und Analyse als Gegenstand der Untersuchung geplant waren, wie schon an anderer Stelle betont wurde.

Auch für die längerfristige und zukünftige Marktbeobachtung und damit die längerfristigen Marketing-Maßnahmen im Bereich von Distributionspolitik und internationaler Standortpolitik sowie die Einkalkulierung neuer Marktdaten auf den Absatzmärkten (Beispiel: die für die nähere Zukunft geplanten Energieeinsparungs-Gesetze in den USA) war eine Intensivierung der Marktforschung auf nationaler und internationaler Ebene erforderlich, um weiterhin im Inlandsabsatz und Export Absatzerfolge zu erzielen. Hierbei spielten auch mittel- und langfristige Absatzprognosen eine übergeordnete Rolle, um zukünftige Absatzpotentiale auf den einzelnen Märkten sichtbar zu machen, was insbesondere für die Marketing-Strategien der Autofirmen auf den Märkten der Dritten Welt von großer Bedeutung war und ist.

Sowohl die kurzfristige als auch die längerfristige und in die Zukunft reichende Marktbeobachtung wurden in der deutschen Automobilindustrie unter dem Druck der Automobilkrise verstärkt und mit breitgestreuten Marketing-Maßnahmen im Bereich des gesamten Instrumentariums beantwortet, wie es die vorliegende Untersuchung in den Kapiteln 4 und 5 belegen wird.

2.2.3. Die Marketing-Planung

Um die mit Hilfe der Marketing-Forschung gewonnenen Daten und Erkenntnisse wirkungsvoll zur Entwicklung von Marketing-Strategien und Marketing-Programmen einsetzen zu können, muß das Marketing-Management auf die Marketing-Planung zurückgreifen.
"Die Marketing-Planung stellt deshalb das Verbindungsglied zwischen Information und Aktion, zwischen Erkenntnisgewinnung und Umsetzung von Erkenntnis in konkrete Handlung dar. Prozessual betrachtet manifestiert sie sich im Setzen absatzbezogener Ziele, im Durchdenken von Maßnahmen zur Er-

reichung dieser Ziele und in der Antizipation der mutmaßlichen Konsequenzen, die mit der Realisation dieser Maßnahmen verbunden sind." [1]

Ausgangspunkt ist bei der Marketing-Planung die Auswahl der aus dem multivariablen Zielsystem der Unternehmung sowie der Unternehmungsaufgabe abgeleiteten Marketing-Ziele innerhalb eines Restriktionsrahmens, welcher Markt- und Umweltbedingungen ebenso umfaßt wie innerhalb des Unternehmens bestehende Restriktionen (z.B. Beschränkung auf bestimmte Produkte oder Märkte). Marketing-Ziele können beispielsweise in einer gewünschten Umsatzhöhe, Gewinnhöhe oder einem bestimmten Marktanteil bestehen, der sich im Automobilsektor im Stückzahlenabsatz einer Firma, gemessen an den Gesamtverkaufszahlen, jeweils bezogen auf einen bestimmten Markt (international, regional, nach Preisklassen), ausdrückt. Zwischen den angeführten Marketing-Zielen bestehen oft Zielkonflikte, über deren Lösung das Marketing-Management zu befinden hat.

Nach Lösung der Zielkonflikte sind im nächsten Schritt Marketing-Strategien zu entwickeln. Darunter ist die Festlegung der zu vollziehenden Aktivitäten sowie der Budgethöhe zu verstehen, ferner deren Aufteilung auf die zur Verfügung stehenden Marketing-Instrumente, die Aufteilung innerhalb der Instrumentenbereiche, die Aufteilung nach bestimmten Zielgruppen, (z.B. Marktsegmente) sowie die Aufteilung auf die einzelnen Intervalle der Planungsperioden (z.B. zyklische oder antizyklische Werbung). [2] Auf diese Weise entsteht ein Aktionsplan mit den konkret zu treffenden Maßnahmen sowie ein aufgegliedertes Gesamtbudget.

Um die im Aktionsplan geplanten Maßnahmen, wie beispielsweise Werbekampagnen oder den in der Automobilindustrie

---

1) Nieschlag, R. und weitere, 9. Aufl. a.a.O., S. 428

2) vgl. Nieschlag, R. und weitere, 9. Aufl. a.a.O., S. 447 ff

ca. 3 - 5 Jahre beanspruchenden Entwicklungsprozeß für ein neues Produkt, in der Praxis verwirklichen zu können, muß auch der Ablauf der Aktionen auf dem Wege über die Netzplantechnik vorausgeplant werden.

Was den Geltungszeitraum der Planung betrifft, so unterscheidet Kotler [1] zwischen langfristiger Planung, die als output langfristige Ziele und Strategien für die nächsten 5 - 15 Jahre umfaßt und bei der Prognosen eine gewichtige Rolle spielen, sowie jährlicher Planung, für die die langfristige Planung den Rahmen bildet.

Die Schwierigkeiten der Marketing-Planung bestehen allgemein in der Unsicherheit bezüglich der im zeitlichen Verlauf sich ständig verändernden Daten, welche in die Planung eingehen, ebenso in der mangelnden Fähigkeit, die Wirkungen von Marketing-Aktivitäten auf den Märkten exakt vorauszubestimmen. Die Entscheidungen des Marketing-Management sind also in der Planungsphase unter Unsicherheit oder unter Risiko (mit Wahrscheinlichkeitsberechnung) zu treffen. Dies gilt auch bezüglich der zu entwickelnden Prognosen, obwohl man sich zahlreicher Hilfsmittel wie der Trendberechnung oder der Regressionsanalyse bedient, welche im Automobilsektor beispielsweise bei der Berechnung von langfristigen Motorisierungstrends in den einzelnen Absatzgebieten eine Rolle spielen.

2.2.4. Die Phase der Durchführung: Anwendung des Marketing-Instrumentariums sowie Abstimmung der Einzelmaßnahmen im Marketing-Mix

In der Durchführungsphase haben die Elemente des Marketing-Mix, ihre möglichst optimale Kombination im Hinblick auf die Erreichung der Marketing-Ziele sowie ihre ständige An-

---

1) vgl. Kotler, PH., a.a.O., S. 361 ff

passung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen - beide verwirklicht durch Maßnahmen des Marketing-Management - zentrale Bedeutung. Die Marketing-Instrumente stellen außerdem den Hauptuntersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar und sollen daher mit Blick auf die Automobilindustrie näher beleuchtet werden.

Dazu muß zunächst ein Blick auf ihre Benennung und Gliederung in der Marketing-Literatur geworfen werden. Es ist festzustellen, daß nur bei einem geringen Teil der Autoren Einheitlichkeit bei der Zusammenfassung der einzelnen Instrumente unter einem Oberbegriff besteht. So ist bei Nieschlag, Dichtl, Hörschgen [1] von Elementen des Marketing-Mix die Rede, Hill [2] spricht ebenso wie Meffert [3] von Marketing-Instrumenten, Bidlingmaier [4] von marketingpolitischen Instrumenten. Ebenso werden zumindest verbal völlig verschiedene Gliederungen des Instrumentariums in einzelne Bereiche seitens der verschiedenen Autoren vorgenommen, wobei es für den weiteren Gang der Untersuchung nicht zweckmäßig erscheint, auf alle diese Gliederungen einzugehen.

Bei zahlreichen Autoren hat sich jedoch eine Vierteilung des Marketing-Instrumentariums durchgesetzt, welche sich eng an die Gliederung von McCarthy anlehnt, der erstmals die vier Instrumentalbereiche product, place, promotion, price unterscheidet. Als ähnliche, dieser Gliederung folgende Einteilungen sind diejenigen von Meffert, Bänsch, Bidlingmaier und Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (seit 1975) zu nennen, welche die folgende Übersicht zeigt:

---

1) vgl. Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage, a.a.O.
2) vgl. Hill, W., Marketing, 2. Auflage, Bern u. Stuttgart 1972
3) vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O.
4) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O.

Gliederung des Marketing-Mix in 4 Submix-Bereiche

Mc Carthy: [1]	Meffert: [2]	Bänsch: [3]
- product	- Produktmix	- Prod.- u. Progr.-Gest.
- place	- Distributionsmix	- Distributionspolitik
- promotion	- Kommunikationsmix	- Werbung
- price	- Kontrahierungsmix	- Preispolitik

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen: [4]	Bidlingmaier: [5]
- Produkt- u. Programmpolitik	- Produktpolitik
- Distributionspolitik	- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik	- Absatzwerbung
- Entgeltpolitik	- Preispolitik

In der vorliegenden Untersuchung sollen als Instrumentalbereiche unterschieden werden:

- Produktpolitik
- Kommunikationspolitik
- Konditionenpolitik
- Distributionspolitik

Zu dem Stichwort Distributionspolitik ist anzumerken, daß hier wie bei Nieschlag, Dichtl, Hörschgen auch die Standortpolitik einbezogen werden soll, welche für die aktuelle Marketing-Politik im Automobilbereich von hoher Effizienz ist.

---

1) vgl. Mc Carthy, E.J., Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood 1960, S. 208 ff

2) vgl. Meffert, H. Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 25

3) vgl. Bänsch, A. a.a.O., S. 24 ff

4) Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage, a.a.O., S. 179 ff

5) vgl. Bidlingmaier, J., Marketing II, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 227 ff

Durch die komprimierte Aufteilung des Marketing-Mix in nur vier Instrumentenbereiche "ist es unumgänglich, daß Instrumente, die bei anderen Autoren selbständige Werkzeuge der Absatzpolitik sind, unter den vier Oberbegriffen subsumiert werden müssen. Daraus wird ersichtlich, daß das einzelne absatzpolitische Instrument kein einheitliches Einzelinstrument, sondern eine Summe von mehreren Teilinstrumenten darstellt. So wie sich das Marketing-Mix aus mehreren .... absatzpolitischen Instrumenten zusammensetzt, baut sich jedes absatzpolitische Instrument selbst aus weiteren Einzelteilen auf, bildet also - in begrifflicher Anlehnung an Stern (vgl. Stern, Mark Emmet, Marketing Planung. Eine System-Analyse, Berlin 1968, S. 11) - ein sogenanntes 'Sub-Mix'. Das Marketing-Mix besteht aus mehreren Sub-Mixes". [1)]

Drei Fragen sind in den nächsten Schritten zu klären:

1) Welche Teilinstrumente sollen unter den vier Instrumentenkomplexen subsumiert werden?
2) Welche Rolle spielen die Instrumentenkomplexe innerhalb der Marketing-Politik einer Unternehmung?
3) Welche Rolle spielen sie für die Marketing-Politik der zu untersuchenden deutschen Automobilfirmen?

"Zur Produktpolitik zählen alle Entscheidungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit einem Produkt getroffen werden; sie umfaßt die Entwicklung neuer Erzeugnisse, die Verbesserung - zuweilen sogar Verschlechterung - vorhandener Erzeugnisse und in Verbindung damit deren zweckmäßige und attraktive Gestaltung". [2)]

Nach Kotler ist "die Produktpolitik eine Variable, die die Marktposition des Unternehmens direkt mitbestimmt. Entscheidungen über Breite und Tiefe des Produktmix stehen in engem Zusammenhang mit den Interessen der Käufer.

---

1) Lang, P.H., Das absatzpolitische Instrument Absatzorganisation, Darstellung seines Aufbaues in der Personenwagenindustrie der Bundesrepublik Deutschland. Diss. Stuttgart 1973, S. 25 - 26

2) zitiert bei Nieschlag, R., und weitere, 7. Auflage, a.a.O., S. 155

Das gleiche gilt für Entscheidungen, die die Modifikation eines bestimmten Produkts, bei Aufnahme oder Eliminierung einzelner Produkte in das bzw. aus dem Sortiment bewirken." [1]

Dies sind sämtlich Entscheidungen, die unter Berücksichtigung des Lebenszyklus der jeweiligen Produkte in der Produktpalette eines Unternehmens zu fällen sind.

In der vorliegenden Untersuchung werden die zwei Unterkomplexe Produktprogrammpolitik sowie Produktgestaltung den Bereich Produktpolitik abdecken. Der erste Unterkomplex soll alle Marketing-Entscheidungen bezüglich der Produktpalette umfassen, während unter Produktgestaltung alle Entscheidungen subsumiert werden, die sowohl die technische als auch die optische Gestaltung der Produkte betreffen, wobei beide Gestaltungs-Aspekte den Gesichtspunkt der Qualitätsverbesserung einschließen.

Die Produktprogrammpolitik hat den Lebenszyklus der Produkte in seinen einzelnen Phasen zu berücksichtigen inklusive der unterschiedlichen Umsatz- und Deckungsbeitragshöhe in den einzelnen Phasen. In diesem Zusammenhang ist etwa an Maßnahmen wie die Einführung neuer Produkte, die Veränderung (z.B. die qualitative Verbesserung oder Modernisierung) eines schon am Markt etablierten Produkts, welche in der Automobilbranche als Modellpflege bezeichnet wird, oder aber den Zeitpunkt für das Herausnehmen eines alten, nicht mehr verkaufsträchtigen Produkts aus dem Angebotssortiment zu denken. Ebenso muß die Produktprogrammpolitik den beiden Effekten, einerseits der Kaufanregung durch ein breitgefächertes Sortiment sowie auf der Kehrseite einer tendenziellen Kostensteigerung durch die Erweiterung der Angebotspalette, Rechnung tragen.

---

1) Kotler, Ph. Marketing Management-Analyse, Planung und Kontrolle, Deutsche Übersetzung der 2. Auflage H. Reber und G. Reber, Stuttgart 1974, S. 414

Die Produktgestaltung orientiert sich am Nutzen des jeweiligen Produkts für den Konsumenten und dem Bestreben einer Steigerung dieses Nutzens.

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen [1] unterscheiden in diesem Zusammenhang die zwei Begriffe 'Grundnutzen' und 'Zusatznutzen', wobei der Grundnutzen sich hauptsächlich auf die Gesichtspunkte Produktqualität, Gebrauchseigenschaften sowie Lebensdauer bezieht, während zum Zusatznutzen hauptsächlich rein optische Eigenschaften des Produkts beitragen, welche aber ebenfalls stark den Gesamtnutzen für den Konsumenten beeinflussen können und ebenso als wichtige Kaufargumente fungieren. Das Design eines Produkts (Material, Form, Farbe) und seine Anpassung an modische Trends, die Bildung von Produktmarken sowie bei einigen Produkten auch die Gestaltung der Verpackung, (welche allerdings im Automobilsektor keine Rolle spielt), sind Komponenten, die den Zusatznutzen eines Produkts ausmachen. Da auf dem Gebiet des Zusatznutzens oft rein emotionelle und subjektive Gesichtspunkte eine große Rolle spielen, ist es gerade hier für die Unternehmen unerläßlich, sich auf Marktforschungsergebnisse, insbesondere Kundenbefragungen zu stützen.

In der deutschen Automobilindustrie ist die Produktpolitik mit ihren zwei Komponenten unter den Marketing-Instrumenten von zentraler Bedeutung, gilt es doch, vor allem ab Beginn der siebziger Jahre, Produktprogramme und Produktgestaltung ständig veränderten Kundenpräferenzen und Umweltbedingungen anzupassen. Ein sehr hohes Maß an Flexibilität ist folglich als Grundbedingung für erfolgreiches Vorgehen anzusehen. Ein Automobil, welches in Gestaltung und Ausstattung den Kundenwünschen und auch beispielsweise staatlichen Sicherheits- und Umweltschutzgesetzen nicht in vollem Maße entspricht, kann auch durch starke Bemühungen der Firmen auf dem Gebiet der Werbung oder der Preispolitik nie Erfolg am

---

1) vgl. Nieschlag, R. und weitere, 7. Auflage, a.a.O., S. 158 ff

Markt haben. Auch die Produktprogramme müssen so gestaltet sein, daß durch volle Ausnutzung des Baukastensystems plötzliche Änderungen von Kundenwünschen innerhalb des Programms einer Firma aufgefangen werden können. (Beispiel: Situation während und nach der Energiekrise, als plötzlich primär eine Nachfrage nach sparsamen, preiswerten PKW bestand.)

Ebenso in der Frage der Umgestaltung von Produktprogrammen (Modellwechsel, zusätzliche Modelle) ist im Sinne des Kunden zu verfahren, der neuerdings mehr Wert auf Modellkonstanz legt als auf häufige Modellwechsel. Da die Entwicklung neuer Autotypen insgesamt ein jahrelanger Prozeß ist, spielen in der Produktpolitik auch die zukünftigen Markt- und Umweltbedingungen eine große Rolle. Daher ist sie besonders abhängig von zuverlässigen Prognosen im Rahmen der Marketing-Planung.

Als zweiter Instrumentenkomplex nach der Produktpolitik soll das Absatzförderungs- oder Kommunikationsmix untersucht werden, worunter nicht nur das hier wohl wichtigste Instrument Werbung zu verstehen ist, wie man es älteren Gliederungen (z.B. Bidlingmaier) zufolge erwarten könnte. Außerdem sollen vielmehr die Bereiche Kundendienst, Public Relations sowie Verkaufsförderung und Kundenkontakt mit ihren zahlreichen Einzelmaßnahmen Bestandteile der Untersuchung unter dem Stichwort Kommunikationsmix sein.

Der Bereich Kundendienst umfaßt
- Anpassung und Installation
- Wartung und Pflege sowie
- Reparatur des Produkts.

Leistungen auf diesen drei Gebieten sind von hoher Bedeutung für die Absatzchancen, da erst sie die neben dem bloßen Besitz eines Gutes wichtige Nutzbarkeit für den Konsumenten sicherstellen. [1)]

---

1) vgl. hierzu Koppelmann, U., a.a.O., S. 48

Während Anpassung und Installation für das Automobil-Marketing nicht in Betracht kommt, muß den beiden anderen Leistungen hohe Bedeutung beigemessen werden, da das Automobil erstens ein anspruchsvolles und zweitens ein langlebiges Produkt ist, das auf Wartung und Pflege sowie Reparaturen in hohem Maße angewiesen ist. Da diese Leistungen meist von Vertragswerkstätten angeboten werden, gilt es für die Autofirmen selbst, Umfang, Ausmaß, Preise und Kosten für Leistungen solcher Art auf indirekte Weise zu beeinflussen.

Dies kann geschehen über technische Details am Fahrzeug selbst, besonders im Motor-, Fahrwerks- und Karosseriebereich sowie über die Vorschriften in der Bedienungs- und Wartungsanleitung bezüglich Wartungsdauer und -umfang. Ebenfalls ist die technische Ausstattung und Ersatzteilversorgung der Werkstätten, welche von den Werken selbst gesteuert werden kann, wesentlich für Qualität und zeitlichen Umfang von Wartungs- und Reparaturarbeiten. Qualitative Auflagen für Vertragswerkstätten können zusätzlich als Bedingungen für den Verbleib im Kundendienstnetz des jeweiligen Unternehmens als Beeinflussungsinstrument seitens der Firmen fungieren.

Eines der wichtigsten Marktbeeinflussungsinstrumente steht speziell den Automobilproduzenten jedoch mit dem Bereich der Werbung zur Verfügung.

Die Werbepolitik muß als "gezielter Einsatz von Information verstanden werden, um den Markt zu einer Nachfrage nach Gütern im Sinne des Absatzziels der Unternehmung zu bewegen." [1)]

Neben der Vergrößerung der Markttransparenz hat die Werbung die vordringliche Aufgabe, unter Einsatz psychologischer Hilfsmittel den Kaufentscheid des Konsumenten auf bestimmte Produkte hinzulenken. Dabei sind "die richtige Höhe des Wer-

---

1) Lang, P. H., a.a.O., S. 30 - 31

bebudgets, die Auswahl der Werbemittel und Werbeträger, die Gestaltung der Werbemittel, die Intensität und die zeitliche Verteilung des Werbeeinsatzes maßgebliche Kriterien", [1] von denen die Effizienz der Werbung als Gesamtheit in starkem Maße abhängig ist.

Als Werbemittel werden von der Automobilindustrie nahezu alle schon bei Gutenberg [2] aufgeführten Möglichkeiten ausgeschöpft:
Es sind dies:

- Plakatwerbung
- Anzeigen
- Leuchtwerbung
- Filme
- Rundfunk
- Fernsehen
- Werbebriefe
- Werbedrucke (Handzettel, Flugblätter, Werbeschriften, Gütezeugnisse, Empfehlungsschreiben, Hauszeitschriften, Broschüren, Prospekte, Preislisten, Gebrauchsanweisungen)
- Schaufensterwerbung.

Als Werbeträger, d. h. "Institutionen der Streuung, über die Werbemittel an die Werbesubjekte herangeführt werden", [3] kommen in Betracht:

- Zeitungen
- Zeitschriften
- Rundfunksender
- Filmtheater
- Träger der Außenwerbung (Litfaßsäulen, Plakatwände)
- Transportmittel (Eisenbahn, Straßenbahn, Omnibusse)
- Verkaufsstätten

---

1) Lang, P.H., a.a.O., S. 30 - 31

2) vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der BWL, Band II: Der Absatz, 11. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1968, S. 422 ff

3) Behrens, K.Chr. Absatzwerbung, Wiesbaden 1963, S. 92

- die Post
- Messen und Ausstellungen
- Schaufenster und Läden
- Adreßbücher [1]

Die Entscheidungen über Form und Inhalt der Werbebotschaft - Kotler nennt sie als Gesamtheit die "kreative Strategie" [2] - sind neben der Wahl der Verteilung von Werbemaßnahmen auf die verschiedenen Werbemittel und der Festlegung der Werbebudget-Höhe die wohl wichtigsten, die die Automobilhersteller zu fällen haben, wenn die Möglichkeit antizyklischen Werbemitteleinsatzes und der Forcierung bestimmter Produkte am Markt voll genutzt werden sollen.

Mit den verschiedenen Methoden der Public Relations steht den Automobil-Firmen ein weiteres wichtiges Intrumentarium zur Verfügung, um den Absatzmarkt in Richtung auf eine Nachfragebelebung positiv zu beeinflussen. Hier geht es darum, "für die Firmen als Ganzes Vertrauen zu schaffen und die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, daß der Name der für ihre Produkte bürgenden Firma nicht nur für eine einwandfreie Funktion, für den bestmöglichen Service und eine zuverlässige Geschäftsabwicklung steht, sondern darüber hinaus Vertrauen und Achtung verdient". [3]

Die Herausstellung eines bestimmten Firmenimage, welches letztendlich der Nachfrage nach den Produkten dieser Firma zuträglich sein soll, ist das erklärte Ziel dieser "institutionellen Werbung", in deren Zentrum das Unternehmen als Institution steht und nicht das Produkt wie bei der im vorigen Abschnitt angesprochenen Werbung. Die in Frage kommenden Mittel und Wege für die Public Relations, (im folgenden Text abgekürzt als PR) sind weitgehend mit denjenigen der Werbung identisch.

---

1) vgl. Edler, F., Werbetheorie und Werbeentscheidung, Wiesbaden 1966, S. 54

2) Kotler, Ph., a.a.O., S. 669

3) Meiners, D., Einführung ins Marketing, München 1972, S. 79 (Zitat Rasche, H.O.)

In der deutschen Automobilindustrie muß den Public Relations-Aktivitäten der einzelnen Firmen gerade während der Zeit der Verteufelung des Automobils durch Politik und Presse eine hohe Bedeutung beigemessen werden, gilt es doch, wieder ein günstigeres Absatzklima zu schaffen. Bei einigen Firmen ist das Bemühen um eine Wandlung ihres Firmenimage festzustellen, wie die weitere Untersuchung zeigen wird.

Die Veröffentlichung von Geschäftsberichten und Bilanzen, die Präsentation auf Messen und Ausstellungen, die Förderung der Wissenschaften (z.B. Stiftung VW-Werk), die Mitarbeit an Forschungsprojekten sowie Rennsportaktivitäten gehören neben Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften zu den bevorzugten PR-Aktivitäten der Automobilfirmen.

Zu den drei bereits angeführten Instrumenten im Bereich des Kommunikationsmix tritt schließlich noch ergänzend die Verkaufsförderung ("sales promotion") hinzu, welche "teils die Absatzwerbung ergänzt, teils die Schlagkraft der Absatzmittler und Absatzhelfer erhöhen soll". [1)]

Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich der händlerorientierten Sales promotion, die auch im Automobilsektor von Bedeutung sind, stellen die Schulung des Verkaufspersonals wowie die "Beratung des Handels durch Außendienstorgane der Produzenten" [2)] dar.

"Die Volkswagenwerk Aktiengesellschaft unterstützt ihre Vertragspartner beispielsweise bei Planung, Anlage und Erstellung von Gebäuden durch ein Standard-Bauprogramm. Auf dem Personalsektor sorgt sie für Schulung der Mitarbeiter der Partner oder stellt Schulungshilfen zur Verfügung". [3)]

---

1) Nieschlag und weitere, 7. Auflage, a.a.O., S. 303

2) ebenda, S. 303

3) ebenda, S. 303

Im Bereich der kundenorientierten Verkaufsförderung zählen Preisausschreiben und die Verbesserung des Kundenkontaktes durch Geschenke, Briefe und Rundschreiben zu den im Automobilsektor angewandten Methoden. Auch die Art und Weise der Warenpräsentation in den Ausstellungsräumen der Vertragshändler ist wichtiger Bestandteil der Verkaufsförderung.

Mit der Politik der Verkaufskonditionen ist der dritte Komplex des Marketing-Instrumentariums angesprochen. Unter diesem Stichwort sollen zusammengefaßt werden:

- die Politik der Preise und Rabatte
- Zahlungsbedingungen und Finanzierungshilfen (inklusive Leasing)
- die Verbesserung der Garantieleistungen sowie
- die Politik der Lieferzeiten im Zusammenhang mit der Kapazitätsplanung.

Bei der Politik der Preisgestaltung müssen mehrere Gegebenheiten des Marktes berücksichtigt werden, und zwar die Preiselastizität der Nachfrage, mit deren wachsender Höhe die Bedeutung der Preispolitik zunimmt, die Zahl der Konkurrenten am Markt, mit anderen Worten die Marktform, die Markttransparenz, hier besonders die Übersicht über das Preisgefüge der Mitanbieter, sowie die Präferenzstruktur bezüglich der angebotenen Produkte. [1)]

In der deutschen Automobilindustrie kann man vom Vorhandensein eines Oligopolmarktes mit einer übersichtlichen Zahl von Anbietern ausgehen, die sich gegenseitig bezüglich ihrer öffentlich bekanntgegebenen Preise genau kontrollieren können. Was die Preiselastizität der Nachfrage betrifft, so hat sich besonders während der frühen siebziger Jahre gezeigt, daß diese zumindest auf dem deutschen Markt, welcher von hohem Durchschnittseinkommen der potentiellen Käufer geprägt ist, normalerweise relativ gering sein dürfte. Das ständige

---

1) vgl. Lang, P. H., a.a.O., S. 29

Wachstum der Automobilnachfrage trotz drastischer Preiserhöhungen zwischen 1970 und 1973 scheint dies zu belegen. Auch kann die zwangsläufig aufgrund der ständig anwachsenden Kostenlawine anhaltende Steigerung der Automobilpreise kaum als Hauptursache für den Rückgang der Nachfrage ab Ende 1973 angesehen werden. Hierfür kommt neben Preissteigerungen eine Fülle anderer Faktoren, wie etwa die allgemein schwache Konjunktur oder die autofeindliche Haltung in dieser Zeit, in Betracht.

Dennoch muß der Preispolitik, nicht zuletzt im Hinblick auf den Ruf einer Firma sowie vor allem hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit auf den Exportmärkten, hohe Bedeutung beigemessen werden.

Besonders seit Beginn der Automobilkrise im Herbst 1973 gewinnt die Rabattpolitik, welche vor allem die Vertragshändler als Kaufanreiz einsetzen können, an Relevanz. Begünstigt wird dies durch die Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand und den Übergang zu unverbindlichen Richtpreisen, wobei die Händler nicht mehr an die Preisempfehlungen der Hersteller gebunden sind.

Von den Möglichkeiten der Marktbeeinflussung im Bereich der Zahlungsbedingungen und Finanzierungshilfen macht die Automobilindustrie hauptsächlich Gebrauch durch den neuerlichen Ausbau der Kreditgewährung, des Leasinggeschäfts und der entgegenkommenden Politik der Vertragshändler bei der Gebrauchtwagen-Inzahlungnahme im Falle eines Neuwagenkaufes. In puncto Kreditgewährung bauen verschiedene Firmen, wie beispielsweise VW, Opel und Ford, eigene Finanzierungssysteme auf, das Leasing wird auch im privaten Kundenbereich forciert.

Was die Leistungen im Garantiebereich betrifft, so verpflichten sich alle deutschen Autohersteller seit längerer Zeit zu einer bestimmten Garantiezusage, wie es bei nahezu allen technisch komplizierten Produkten die Regel ist. Die

Garantie betrifft Haltbarkeit und Funktionsfähigkeit der Erzeugnisse oder bestimmter Teile im Motor- und Fahrwerks- sowie dem Karrosseriebereich. Der Umfang und die Frist der Garantieleistung stellen die zwei Komponenten dar, welche im Sinne einer Absatzbelebung variiert werden können, zudem sind Großzügigkeit und Schnelligkeit bei der Einhaltung der gegebenen Garantiezusage von Bedeutung. [1)]

Zusätzlich zu den Garantieleistungen ist es in der Automobilbranche üblich, nach Ablauf der Garantiefrist Schäden am Produkt, welche innerhalb einer angemessen kurzen Zeitspanne nach dem Erwerb eintreten, auf dem Kulanzwege zu bereinigen. Diese Regelung betrifft beispielsweise frühzeitg auftretende Motorschäden, sofern sie auf Produktionsfehler zurückzuführen sind.

Als viertes Instrumentarium aus dem Bereich der Verkaufskonditionen kommt die Politik der Lieferzeiten in Betracht, welche von den deutschen Automobilherstellern in äußerst unterschiedlicher Weise praktiziert wird. Per definitionem umfaßt die Lieferzeit "den Zeitraum zwischen der Auftragserteilung des Kunden und dem Eingang der Ware beim Kunden. Wird sofortige Lieferbereitschaft angenommen, so setzt sich die Lieferzeit zusammen aus der Zeit für die

- Auftragsübermittlung (vom Kunden an das Lieferunternehmen)
- Auftragsbearbeitung (im Lieferunternehmen)
- Auftragsausführung (Zusammenstellung und Verpackung der Auftragsbestandteile im Lieferunternehmen)
- Auftragszustellung (Verladen und Transportieren zum Kunden)". [1)]

Die sofortige Lieferbereitschaft kann jedoch beim Verkauf von Automobilen in den meisten Fällen nicht vorausgesetzt werden, da kaum einmal das im Auftrag georderte Automobil mit allen Sonderausführungen am Lager des Produzenten oder

---

1) Bänsch, A. a.a.O., S. 94

des Händlers vorrätig ist. Dieser Umstand zeigt, daß die Lagerhaltung die Höhe der Lieferzeiten bei einzelnen Herstellern stark beeinflußt. Der Produktlieferant wird also "bei der Dimensionierung seines Lagers zwischen den Kostenbelastungen (die ihm aus der Lagerhaltung entstehen) und den Einbußen im Absatzgewinn (die sich aus der nicht jederzeitigen Lieferbereitschaft ergeben würden) abzuwägen haben." [1]

In welchem Ausmaß es sich ein Automobilhersteller leisten kann, dem Kunden hohe Lieferzeiten zuzumuten, hängt sehr stark vom Prestige der Marke und dem Image der Firma ab. Als klassisches Beispiel kann hier Daimler-Benz genannt werden, ein Unternehmen, das es sich leisten kann, in Zeiten der Hochkonjunktur keine zusätzlichen Produktions-Kapazitäten aufzubauen und seine Belegschaft nicht zu erhöhen, sondern stattdessen die Lieferzeiten anwachsen zu lassen. Auf der anderen Seite existieren für ein solches Unternehmen in Krisenzeiten keine Überkapazitäten, welche nicht ausgelastet werden können; man baut jetzt lediglich die angewachsenen Lieferzeiten wieder ab. Im Zusammenhang mit der Untersuchung der Lieferzeitenpolitik bei den einzelnen Firmen werden die Probleme der Lagerhaltung, der Auslastung der Produktions-Kapazitäten, der Personalpolitik und der Sonderschichten sowie des Firmenimage zu erörtern sein.

Die Distributionspolitik

"Die Frage, auf welche Weise die Produkte vom Produzenten zum Käufer gelangen sollen, ist Gegenstand des Distributions-Mix. In ihm sind all die Instrumentalvariablen planmäßig aufeinander abzustimmen, die die institutionellen und verfahrensmäßigen Bedingungen für den Weg des Produktes vom Hersteller zum Käufer festlegen." [2]

---

1) Bänsch, A. a.a.O., S. 94

2) Heinen, E. Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Auflage, Wiesbaden 1974, S. 395

Dieser Instrumentenbereich umfaßt die Festlegung von Vertriebssystemen, Vertriebsformen und Absatzwegen. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen unterscheiden unter dem Stichwort 'Vertriebssystem' grundsätzlich drei Formen, nämlich

- das werkseigene Vertriebssystem, wobei der Absatz durch werkseigene Niederlassungen und Filialen erfolgt,
- das werksgebundene Vertriebssystem mit der Übertragung der Absatzfunktion auf rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich abhängige Unternehmungen sowie
- den Absatz über vollkommen selbständige, unabhängige Händler.

In der deutschen Automobilbranche, die internationale Absatzorganisation inbegriffen, sind zwei der drei Formen, nämlich werkseigene und werksgebundene Vertriebssysteme in Form des Vertragshändler-Systems, welches als eine Form des Franchising anzusehen ist, anzutreffen. Letzteres stellt ein Vertriebssystem dar, bei dem "der Hersteller die Händler verpflichtet, die rechtlich selbständig und mit ihm in der Regel auch kapitalmäßig nicht verbunden sind, durch Vertrag Absatz, Wartung und Reparatur seiner Erzeugnisse zu übernehmen. Meist sieht der Vertrag vor, daß Fabrikate anderer Hersteller nicht verkauft werden dürfen." [1)]

In einigen Fällen liegt in der deutschen Automobilindustrie eine Kombination der beiden angewandten Vertriebssysteme vor, wobei sowohl werkseigene Niederlassungen als auch Vertragshändler die Verkaufsfunktion wahrnehmen.
Mit der Absatzform legt ein Unternehmen fest, von welchen Verkaufsorganen der Absatz seiner Produkte getätigt wird. Hierbei sind zwei Grundformen anzutreffen, und zwar

- der Absatz mit Hilfe betriebseigener Verkaufsorgane (Verkauf durch Mitglieder der Geschäftsleitung, Reisende, Anfragen der Kundschaft, Verkauf in Läden) sowie

---

1) Nieschlag, R. und weitere, 7. Auflage, a.a.O., S. 132

- der Absatz mit Hilfe betriebsfremder Verkaufsorgane (Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler, Vertragshändler).

In der Automobilindustrie sind schon aufgrund der uneinheitlichen Vertriebssysteme beide Formen des Absatzes anzutreffen.

Das dritte Kriterium der Distributionspolitik ist die Art des Absatzweges. Entschließt sich der Hersteller, den Vertrieb seiner Produkte selbst, das heißt ohne Zwischenschaltung des Handels vorzunehmen, so beschreitet er den Weg des direkten Absatzes. Der Vorteil ist dabei, daß der Produzent selbst in engen Kontakt mit seiner Kundschaft treten kann und zum anderen nicht das Risiko trägt, den Abschluß von Verkaufsgeschäften sowie deren Umfang vom Verkaufsgeschick des Händlers abhängig zu machen.

Dennoch hat der Absatz auf indirektem Wege mit Ausnahme des Vertriebs von Investitionsgütern, der sich meist nur auf einen zahlenmäßig begrenzten Kundenkreis erstreckt, die weit größere Bedeutung, da Umfang und regionale Streuung der Kundschaft einen direkten Absatz meist unmöglich machen. In der Automobilbranche läuft der Vertrieb hauptsächlich auf indirektem Wege. Die Firmen behalten sich jedoch den Direktvertrieb an Werksangehörige sowie teilweise auch Behörden vor.

Ausnahmen bilden solche Firmen, die teilweise eigene Verkaufsfilialen unterhalten. Dabei ist Daimler-Benz in gewisser Weise als Vertreter des reinen Direktvertriebs anzusehen, "da jeder Kunde beim Vertragsabschluß unmittelbar Vertragspartner der Daimler-Benz AG wird, sei es, daß er den Wagen in einer Daimler-Benz Niederlassung oder bei einem der Vertragskommissionäre - oder Handelsvertreterbetriebe kauft." [1)]

---

1) Lang, P. H., a.a.O., S. 214

Außerdem unterhalten beispielsweise Opel und BMW neben den Vertragshändlerbetrieben eigene Niederlassungen, wenn auch nur in geringer Anzahl. Ein Grund dafür dürfte sein, daß die Unternehmen selbst Erfahrungen im Verkaufsgeschäft sammeln wollen, um diese dann mit dem Ziel der Absatzankurbelung über Berater an ihre Vertragshändler weiterzugeben.

Es muß jedoch bei der Gesamtbetrachtung der Absatzorganisation berücksichtigt werden, daß die Herstellerfirmen allein schon durch die sehr enge vertragliche Verpflichtung ihrer Vertragshändler in starkem Maße Form und Umfang des Absatzes steuern können. Somit kann das Ziel einer homogenen Absatzpolitik verwirklicht werden, da den Händlern nur wenig Spielraum innerhalb dieser dem reinen Franchise-System sehr ähnlichen Absatzorganisation verbleibt. Auf diese Weise werden viele Unterschiede des indirekten Vertriebs gegenüber dem Direktvertrieb verwischt. [1)]

Es ist einzusehen, daß die Festlegung der Distributionspolitik eine lange Aufbauzeit erfordert und daher eine gewisse Unbeweglichkeit mit sich bringt. Daher ist in diesem Bereich des Marketing-Instrumentariums eine kurzfristige Marktbeeinflussung durch Anpassungen bei der Anwendung der Marketing-Instrumente kaum möglich. Besonders deutlich wird dies bei der Standortpolitik in nationalem und internationalem Rahmen. Sowohl die Errichtung von neuen Verkaufs- und Kundendienstbetrieben im In- und Ausland als auch die Möglichkeit, neue Montage- oder Produktionsbetriebe zu erstellen bzw. alte zu schließen, sind an langfristige Vorbereitungen und Planungen sowie hohen finanziellen Bedarf gebunden und gehören ebenso zu den konstitutiven, schwer zu revidierenden Entscheidungen der Unternehmensleitung wie auch die übrigen grundlegenden Entscheidungen bezüglich der Distributionspolitik. Außerdem sind solche Entscheidungen aufgrund verschiedenster Einflüsse, z.B. Bestimmungen und

---

1) vgl. hierzu Lang, P.H. a.a.O., S. 214 ff

Gesetzen auf Auslandsmärkten oder gewerkschaftlichem Einfluß bei der Gefahr verlorengehender Arbeitsplätze, schwer und oft nur in jahrelangen Verhandlungen durchzusetzen.

Dennoch besitzen die distributionspolitischen Entscheidungen gerade für die zukünftige Entwicklung und Sicherung des weltweiten Absatzes der deutschen Automobilproduzenten ein hohes Maß an Bedeutung. Daher soll auch auf die Distributionspolitik im weiteren Verlauf der Untersuchung näher eingegangen werden.

Ebenso wie die Anwendung der zahlreichen neuen Maßnahmen im Bereich des Marketing-Instrumentariums ohne eine vorausgehende Intensivierung der Marktforschungs-Aktivitäten wenig Erfolg gehabt hätte, so wäre auch einer isolierten Anwendung einzelner Marketing-Maßnahmen ohne Abstimmung und Koordination dieser Einzelaktivitäten untereinander in der deutschen Automobilindustrie gewiß kein befriedigendes Ergebnis beschieden worden.

Aus diesem Grund standen die PKW-Hersteller besonders angesichts der Baisse in ihrer Branche vor der entscheidenden Aufgabe, die Kombination ihres absatzpolitischen Instrumentariums im Marketing-Mix so anzulegen, daß eine "Marketing-Strategie aus einem Guß" [1] entstand.

---

1) So steuern Sie durch Krisen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 2, Düsseldorf 1974, S. 32

"Schließlich führen die Instrumente kein Eigenleben, sondern wirken durchschlagend erst in der richtigen Kombination". [1]

"Die einzelnen Kombinationen werden an der betrieblichen Zielsetzung zu messen sein. Unter der großen Zahl der im allgemeinen möglichen Kombinationsfälle wird derjenige zu finden sein, der zu bestmöglicher Zielerreichung führt; dieser Kombinationsfall würde das optimale Marketing-Mix darstellen". [2]

Als wichtige Ziele der Unternehmenspolitik standen während der Krisenjahre in der deutschen Automobilindustrie die Steigerung des stückzahlenmäßigen Absatzes von Fahrzeugen, die notwendige Umsatz- und Gewinnsteigerung sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen im Vordergrund.

Das bedeutet: Die Qualität der Kombination von Submixes (z.B. Produktpolitik, Konditionenpolitik, Absatzförderung), Instrumenten (z.B. Werbung, Preispolitik, Public Relations) und Teilinstrumenten (z.B. die Politik der Sondermodelle als Teil der Produktprogramm-Politik, die Präsentation bei Ausstellungen als Teil der Werbepolitik und der Public Relations) innerhalb des Gesamtmix mußte am Grad der Erreichung dieser oben genannten Oberziele gemessen werden. Daneben spielte auch die Höhe der Kostenbelastung durch neue Marketing-Maßnahmen eine Rolle, wenn die Qualität des Gesamtmix beurteilt werden sollte.

Gewiß läßt sich hier die Frage nach dem optimalen Marketing-Mix stellen, welches in der Theorie sicherlich existiert:

---

1) So steuern Sie durch Krisen, a.a.O., S. 32

2) Bänsch, A., a.a.O., S. 165

"Die mathematisch orientierte Entscheidungstheorie hat hierfür Ansätze entwickelt. Es ist jedoch zu bedenken, daß die dabei zur Optimierung herangezogenen Programmierungsmodelle 'auf der Annahme vollkommener Information über den Zusammenhang zwischen Entscheidungsalternativen und Handlungsfolgen'[1] basieren und diese Voraussetzung auf dem Gebiet der Absatzpolitik nicht gegeben ist".[2]

Daher mußte sich die deutsche Automobilindustrie darauf beschränken, diesem theoretisch vorhandenen Optimum möglichst nahezukommen, wobei ein empirisches Vorgehen unerläßlich war unter Zuhilfenahme "auf Erfahrung und Wissen basierender Erkenntnisse".[3]

Als sehr wichtiges Kriterium für die Zusammenstellung eines effizienten Marketing-Mix ist die Beachtung der "funktionalen Interdependenzen" zwischen den einzelnen Instrumenten anzusehen:
Bei der Anwendung der einzelnen Instrumente können "konkurrierende, sich gegenseitg ersetzende, ergänzende und bedingende Wirkungen auftreten".[4]

Ebenso ist für den Erfolg eines neuen Markt- und Umwelteinflüssen anzupassenden Marketing-Mix entscheidend, daß neue Maßnahmen nicht auf einen Submix-Bereich beschränkt bleiben, sondern daß möglichst Maßnahmen aus verschiedenen Bereichen zusammentreten, da den vielschichtigen Markt- und Umweltdatenänderungen im In- und Ausland kaum mit einseitigen Marketing-Aktivitäten wirkungsvoll begegnet werden kann:

---

1) Uherek, E., in der Einleitung zu Stern, M.E., Marketing-Planung. - Eine Systemanalyse, Berlin 1968, S. 7, zitiert bei Lang, P.H., Diss., a.a.O., S. 33

2) Lang, P.H., Diss. a.a.O., S. 32 -33

3) ebenda, S. 33

4) Bänsch, A. a.a.O., S. 165

"Einzelmaßnahmen nutzen meist nicht viel, um einer Erscheinung tiefgreifender Art wie einer Rezession begegnen zu können .... Das Instrumentarium, also der 'Marketing-Mix', muß ganzheitlich geplant werden, um wirkungsvoll zu sein." [1]

Weiterhin ist bei der Zusammenstellung eines effizienten Marketing-Mix von hoher Wichtigkeit, daß "das ständige Streben nach neuen originellen Konzeptionen", [2] d.h. eine fortlaufende dynamische Anpassung der Instrumentenkombination im Marketing-Mix an die veränderlichen Markt- und Umweltdaten nicht vernachlässigt wird. Aufgrund von "Abnutzungserscheinungen kann sich eine Kombination absatzpolitischer Instrumente, die bisher zu Recht als optimal betrachtet wurde, schon bald als überholt erweisen, da sich eine neue Lösung als wirksamer herausstellt". [3]

2.2.5. Probleme der Marketing-Kontrolle

"Wie jedes zielgerichtete menschliche Handeln bedarf auch die Verfolgung absatzwirtschaftlicher Aufgaben immer wieder der Kontrolle." [4] "Marketingkontrolle ist die systematische, kritische und unvoreingenommene Prüfung und Beurteilung der grundlegenden Ziele und der Politik des Marketing sowie der Organisation, Methoden und Arbeitskräfte, mit denen die Entscheidungen verwirklicht und die Ziele realisiert werden sollen." [5]

"Durch die Marketingkontrolle wird eine Rückkopplung im Prozeß des Marketing und gegebenenfalls eine Anpassung des Marketing-Mix erreicht." [6]

---

1) Hirte, K. a.a.O., S. 95

2) Nieschlag, R. und weitere, 7. Auflage, a.a.O., S. 321

3) ebenda, S. 321

4) Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage, a.a.O., S. 15

5) Stern, M. E., Marketing-Planung, eine Systemanalyse, 2. Auflage, Berlin 1969, S. 180 (zit. bei Meffert, H. Marketing, a.a.O., S. 525)

6) Meffert, H. Marketing, a.a.O. S. 525

Angesichts der im folgenden Kapitel 3 dargestellten, hektischen Änderung vieler Markt- und Umwelteinflüsse, kommt dieser Anpassung durch Rückkopplung im Automobilsektor ein hohes Maß an Bedeutung zu. Dies verdeutlicht die wichtige Rolle der Marketing-Kontrolle innerhalb des Marketing der Automobilfirmen.

Nach Meffert [1] erfolgt die Marketing-Kontrolle in 5 Schritten:

a) Auswahl der Kontrollgrößen
b) Bestimmung von Schwankungsbreiten
c) Bestimmung der Istwerte
d) Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse
e) Beseitigung von Störungen (Ziel- und/oder Mittelentscheidungen)

Als Kontrollgrößen kommen Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeiträge oder auch die im Abschnitt 2.2.2 angesprochenen Einstellungsprofile (ideal-real) in Betracht. Um die Effizienz von Marketing-Maßnahmen nicht nur als Gesamtblock kontrollieren zu können, werden die Kontrollgrößen auf "Absatzsegmente" bezogen, "wobei unter Absatzsegment ein beliebiger Tätigkeitsbereich innerhalb des Marketing verstanden werden soll, beispielsweise bestimmte Abnehmer oder Abnehmergruppen, Absatzgebiete, Produkte oder bestimmte Absatzkanäle." [2]

In der deutschen Automobilindustrie werden die Kontrollgrößen vorrangig auf Absatzgebiete (besonders Staaten) sowie Produktarten bezogen.
Neben der Kontrolle bezüglich des Gesamtmix ist es wichtig, über die Effizienz von Maßnahmen in Einzelbereichen, wie z.B. über den Erfolg der Werbung Informationen zu erhalten.

Die Werbeerfolgskontrolle auf dem Wege über die direkte Beantwortung (Bestellungen der Kunden mittels Inseraten-Coupons), Verkaufsgebietstest (Vergleich des Erfolges

---

1) Meffert, H. Marketing, a.a.O., S. 526-527
2) Nieschlag, R. und weitere, 9. Auflage, a.a.O., S. 503

unterschiedlicher Werbemethoden auf gleich strukturierten Absatzmärkten) und direkte Befragungen von Kunden nach ihren Kaufmotiven unmittelbar nach dem Kauf stoßen jedoch auf große Schwierigkeiten. Dies gilt auch für andere instrumentenbezogene Kontrollen: Zum einen überschneiden sich die Wirkungen einzelner Instrumente, zum anderen ist die zeitliche Verschiebung ihrer Wirkung (time-lag) nicht genau feststellbar, und ferner ist die Wirkung von Störeinflüssen aus der Umwelt nie genau abzuschätzen und zu lokalisieren.

Neben der Kontrolle der Marketing-Aktivitäten ist die Überprüfung des gesamten Marketing-Systems notwendig, um dessen ständige Anpassung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen zu gewährleisten. Hierbei stehen im Mittelpunkt die Marketing-Ziele, das Marketing-Programm und die Marketing-Organisation, welche sämtlich zunächst in ihrem Ist-Zustand festgestellt und anschließend bewertet werden. In der dritten Phase des als Marketingaudit oder bei Kotler [1] als Marketingrevision bezeichneten Kontrollvorgangs geht es um die Mängelbeseitigung sowie die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. [2]

2.2.6. Marketing als Regelungsprozeß

Betrachtet man die Funktionen des Marketing-Management als Gesamtheit, so ergibt sich durch die Folge von Information, Planung, Durchführung und Kontrolle ein kreisförmiger Zusammenhang, welcher als Regelungssystem (Regelkreis) aufgefaßt werden kann. Auf dem Wege über die Marketing-Forschung und Marketing-Kontrolle erfolgt dabei ein ständiges Abtasten der Marktreaktion sowie ein Soll-Ist-Vergleich. Es wird somit eine Rückkopplung im Marketing-Prozeß hergestellt. Das Marketing-Management kann auf diesem Wege eine ständige Anpassung an gleichgewichtsstörende Einflüsse (Störgrößen) vollziehen.

---

1) vgl. Kotler, Ph., a.a.O., S. 765

2) vgl. Meffert, H. Marketing, a.a.O., S. 532 ff

Dies bedeutet jedoch nicht nur eine fortlaufende passive Anpassung an Veränderungen von Markt- und Umwelteinflüssen, sondern ebenso "eine aktive Einflußnahme, die gegebenenfalls sogar zur Veränderung von Umweltgegebenheiten führen kann;" [1] wobei hier von seitens der Unternehmung gewollten Veränderungen gesprochen werden muß.
"Die ständig ändernden Marktkonstellationen .... konfrontieren das Marketing-Management mit Entscheidungssituationen, die durch hohe Komplexität und Unsicherheit geprägt sind, so daß .... die Anpassungsflexibilität bei Änderung der Entscheidungsgrundlagen erhöht werden muß." [2]

Durch welche Merkmale ein Regelungssystem geprägt wird, soll folgende Beschreibung verdeutlichen:
Bei einem Regelungssystem "besteht in einem geschlossenen Wirkungskreislauf eine Wechselwirkung zwischen zwei Elementen, dem Regler und der Regelstrecke," [3] wobei im für die vorliegende Untersuchung relevanten Marketing-Bereich die Absatzmärkte als Regelstrecke anzusehen sind, während das Marketing-Management den Regler repräsentiert.

Dem Marketing-Management wird von der Unternehmensleitung eine Ziel- oder Führungsgröße W vorgegeben. "Sie muß allgemein verständlich sein und ein meßbares leistungsmäßiges Soll vorgeben. Als Maßgröße kommt eine Mengen- oder Werteinheit in Frage," [4] also etwa eine Absatzmenge (z.B. Stück-

---

1) Rohlmann, P. Marketing in der Rezession. Ein Beitrag zur antizyklischen Produkt- und Programmpolitik bei langlebigen Konsumgütern; Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing/Hrsg. Meffert. H. Steffenhagen, H., Band 10, Wiesbaden 1977., S. 15

2) Rütschi, K. Marketing-Modelle; Systemanalyse, Formulierung und Aufbau, Diss. Winterthur 1972, S. 1

3) Fuchs, H. Steuerung und Regelung in betrieblichen Systemen, in: Systemtheorie und Betrieb; Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 3/74, Hrsg. Grochla, Fuchs, Lehmann; Opladen 1974, S. 85

4) Hartmann, V.R., Der Betrieb als kybernetisches System, in: Betriebwirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 2/1967, S. 74

zahlen der vom Unternehmen angebotenen Automobiltypen) oder aber eine wertmäßige Größe wie der monatliche oder jährliche Umsatz bzw. der Gewinn.
Der Regler (Marketing-Management) gibt die Stellgröße Y an die Regelstrecke (die Märkte) ab, nachdem in den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses eine optimal erscheinende Marketing-Mix-Alternative ausgewählt wurde. Mit anderen Worten ist als Stellgröße Y eine Kombination der dem Regler zur Verfügung stehenden Marketing-Instrumente, also ein Marketing-Mix, zu verstehen, welches geeignet erscheint, um das vorgegebene Ziel oder Zielbündel W zu verwirklichen.

Durch die Anwendung des Marketing-Mix auf den Absatzmärkten tritt hier eine bestimmte Marktreaktion ein, die sich in Größen wie 'abgesetzte Stückzahl an Automobilen', in Umsatz- oder Gewinngrößen messen läßt. Diese Marktreaktion entspricht der Regelgröße X in einem Regelungssystem welche jedoch nicht nur von dem an die Regelstrecke abgegebenen input Y abhängt, sondern außerdem noch in bedeutendem Ausmaß von Störgrößen Z_i, die auf die Regelstrecke (die Märkte) einwirken. Demgemäß stellt der output X (Regelgröße) eine Resultierende aus input Y und Störgrößen Z_i dar, was sich in folgender Gleichung ausdrücken läßt:

output = f (input, Störgrößen) oder: $X = f(Y, Z_i)$

Störgrößen können beispielsweise sein:
- plötzliche Umwandlung von Käuferverhalten und Bedarfsstruktur
- modische Einflüsse
- Konjunkturschwankungen
- Verhaltensweisen der Konkurrenten
- staatliche Gesetze und Verordnungen
- Wechselkursschwankungen

Das Einwirken der Störgrößen auf die Absatzmärkte ist der Grund dafür, daß auf dem Wege der Rückkopplung eine dynamische Anpassung des vom Regler an die Regelstrecke abgegebenen Marketing-Mix Y erforderlich ist, um den Einfluß der Störgrößen, welcher sich laufend ändert, zu kompensieren.

Dies geschieht auf folgendem Wege:

Mit Hilfe der Marketing-Forschung wird die Marktreaktion X festgestellt und dem Regler rückgemeldet. Dabei hat der Regler die Aufgabe, die Größe X zu messen, z.B. in Stückzahlengrößen. In einem weiteren Schritt wird die gemessene Istgröße X mit der vorgegebenen Sollgröße W in einem Soll-Ist-Vergleich verglichen. Die Differenz X-W ergibt den Wert X_w , die gemessene Soll-Ist-Abweichung. Die Aufgabe des Marketing-Management als Regler besteht nun darin, aus der festgestellten Abweichung X_w von der Zielgröße W Konsequenzen zu ziehen, indem es die Abweichung X_w in eine korrigierte Stellgröße Y transformiert. Diese Transformation erfordert einen weiteren Entscheidungsprozeß im Rahmen des Marketing-Management, das zu befinden hat, wie durch Korrektur seines Marketing-Mix, welches "eine Kollektion verschiedenartiger Maßnahmen" [1] darstellt, die Abweichung X_w kompensiert werden kann.

Im ersten Schritt des Entscheidungsprozesses muß sich das Marketing-Management Informationen beschaffen. "Anregungsinformationen liefern die Erkenntnis, daß die Wirklichkeit nicht dem gewünschten Sollzustand entspricht. Dieser Tatbestand veranlaßt die Gewinnung zusätzlichen Wissens, das in der anschließenden Ursachenanalyse zu einer Klärung und Präzisierung der offenen Fragen beiträgt." [2]
"Die im allgemeinen Falle erforderliche Impulsinformation ist im Regelungssystem dadurch gegeben, daß dem Entscheidungsträger die Verantwortung für die Erhaltung der Stabilität des Systems übertragen wurde." [3]

---

1) Dülfer, E., Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund-Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Göttingen 1968, S. 187

2) Heinen, E. Industriebetriebslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 1974, S. 48

3) Dülfer, E. a.a.O., S. 188

"Die Zielinformation ist durch die Größe W gegeben". [1]

Zusätzliche "Informationen über frühere Stellgrößen (Marketing-Mix-Kombinationen, der Verfasser) und Wirkungen (evtl. auch Störgrößen) und über in diesem Zusammenhang anzunehmende Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Wirkungen (Ereignisinformationen und Erwartungsinformationen") [2] können über elektronische Datenspeicheranlagen sowie aus betriebsinternen und externen Statistiken sowie durch neue Marketing-Forschung beschafft werden.

"Ist die Phase der Informationsbeschaffung abgeschlossen, so geht es im nächsten Schritt darum, die möglichen Handlungsalternativen (d.h. die möglichen Kombinationen der Instrumente im Marketing-Mix, der Verfasser) und deren zu erwartende Konsequenzen zu erfassen." [3]

Außerdem ist es wichtig, innerbetriebliche Daten wie vorhandene Kapazitäten für die Produktion und auch außerbetriebliche Restriktionen, z.B. Gesetze und Verordnungen, welche evtl. die Handlungsalternative einschränken, zu untersuchen. Dafür müssen ebenfalls neben aktuellen Werten gespeicherte Informationen herangezogen werden, wie auch im dritten Schritt der Entscheidungsfindung, der Bewertung der einzelnen möglichen Marketing-Mix-Alternativen. Die hier benötigten Informationen betreffen besonders Methoden, Theorien und Techniken von Auswahlverfahren, wie etwa Operations-Research-Methoden.

Sind die möglichen Handlungsalternativen bewertet, so "sind die im Rahmen der Beschränkungen zulässigen Alternativen in eine Rangordnung zu bringen". [4]

---

1) Dülfer, E. a.a.O., S. 188
2) ebenda, S. 188
3) Heinen, E. a.a.O., S. 48
4) ebenda, S. 48 - 49

Das Marketing-Management muß sodann diejenige Marketing-Mix-Alternative auswählen, welche in bestmöglicher Weise zur Erreichung der vorgegebenen Absatzziele W beiträgt. Das auf dem Wege von Rückkopplung, Soll-Ist-Vergleich und Transformation von X_w in Y der geänderten Marktkonstellation angepaßte Marketing-Mix wird sodann als neue Stellgröße Y an die Regelstrecke abgegeben, d.h. auf den Absatzmärkten angewandt.

Die beschriebene Anpassung des Marketing-Mix an sich laufend ändernde Markt- und Umweltbedingungen muß fortlaufend geschehen, da die Störgrößeneinflüsse sich ebenfalls kurzfristig verändern. Daher ist auch von Wichtigkeit, daß die Reaktion des Reglers mit entspechender Geschwindigkeit erfolgt. Ist dies nicht der Fall, so ist es denkbar, daß die Anpassung des Marketing-Mix erst dann erfogt, wenn die Marktverhältnisse sich durch schnell umschlagenden Störgrößeneinfluß längst abermals verändert haben. Ebenso ist es denkbar, daß die Anpassung des Marketing-Mix zu schnell erfolgt. "In diesem Zusammenhang spielt der Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen und die dadurch erst ermöglichte volle Nutzung neuerer Planungs- und Optimierungsmethoden eine wichtige Rolle. Die hohe Rechen- und Zugriffsgeschwindigkeit gewährleistet jene schnelle Reaktion im Informationskreislauf, die für eine wirksame Ausgleichung der Störeinflüsse erforderlich ist. Die Gefahr des 'Aufschaukelns' der Regelgröße wird dadurch vermindert." [1]

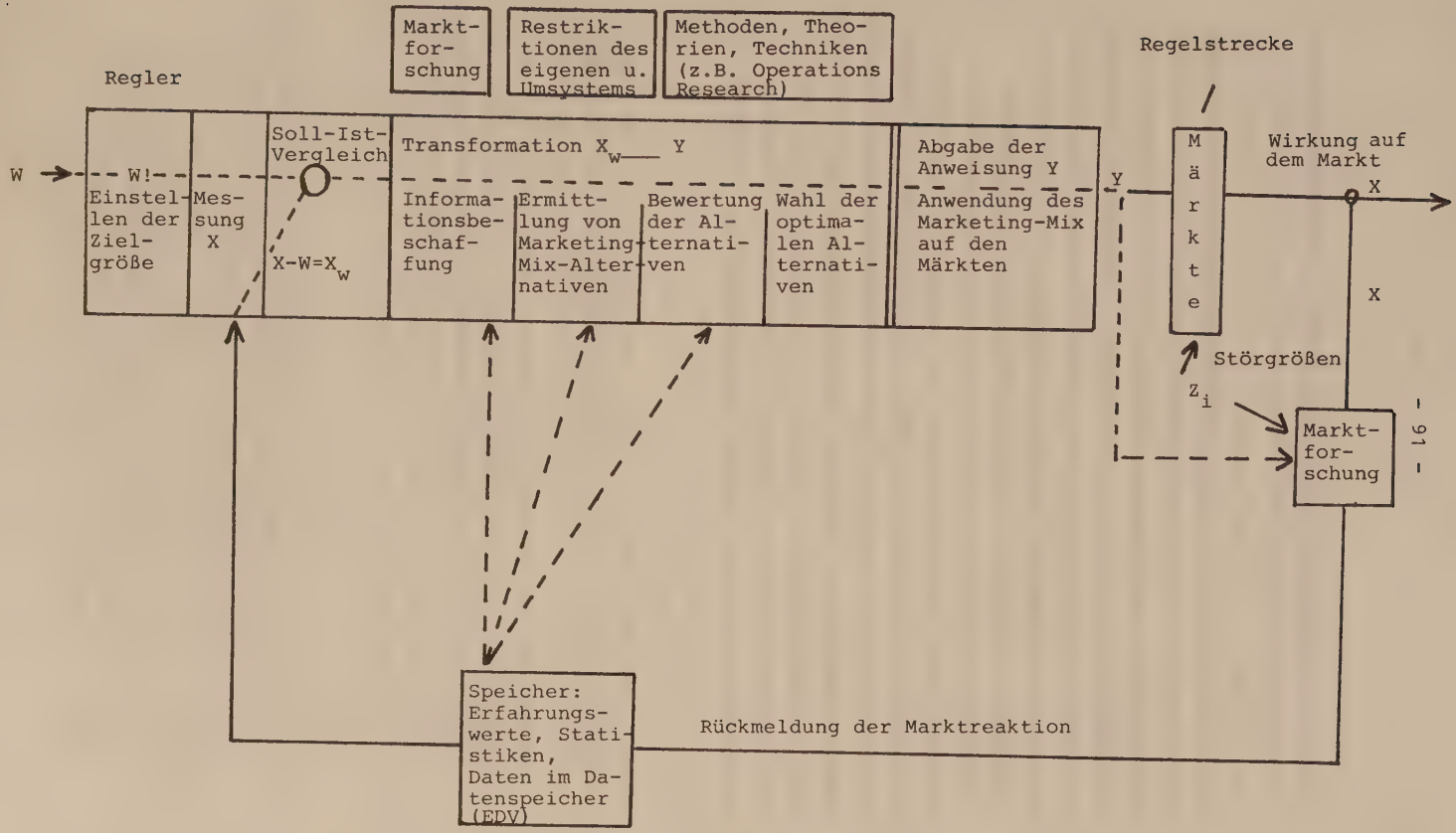
Den Prozeß der dynamischen Anpassung des Marketing-Mix, wie er auch in den Unternehmen der deutschen Automobilindustrie ständig vollzogen wird, soll nachfolgende Graphik eines Regelkreises im Marketingbereich noch einmal veranschaulichen.

Dabei werden die einzelnen Funktionen des Marketing-Management (Regler), nämlich (Organisation), Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die in den Abschnitten 2.2.1. bis 2.2.5, verdeutlicht worden sind, noch einmal sichtbar.

---

1) Dülfer, E., a.a.O., S. 188

Marketing als Regelungsprozeß



Quelle: E. Dülfer, Unveröffentlichtes Arbeitspapier "Leistungserstellung und Absatz im Marketing-Konzept"

2.3. Der erweiterte "system approach" in der Marketing-Theorie

Bereits das im vorausgegangenen Absatz 2.2.6 erläuterte Regelkreismodell stellt einen spezifischen systemtheoretischen Ansatz im Sinn der Kybernetik dar, welche als Theorie der Steuerung und Regelung von Systemen [1] bezeichnet wird. Es ist demnach eine Kombination zwischen "managerial approach" der Marketing-Theorie und "system approach": Systemtheoretisches Denken wird im Sinne des "managerial approach" (Lenkung auf bestimmte Marketingziele hin) angewandt. Während jedoch der obige Ansatz die internen Zusammenhänge innerhalb der Unternehmung betont, liegt bei dem im folgenden erläuterten erweiterten "system approach" eine Schwerpunktverlagerung in Richtung auf den Zusammenhang Unternehmung - Umwelt vor.
Dieser systemorientierte Ansatz der Marketing-Theorie, [2] welcher das Ziel hat, sowohl die am Marketing-Prozeß be-

---

1) vgl. Fuchs, H., a.a.O.,

2) vgl. hierzu: Alewell, K. Die Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, in: Zeitschrift für Organisation, Frankfurt (M), 4/1971, S. 178 ff

Meffert, H. Marketing ... , a.a.O., Wiesbaden 1977
derselbe, die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- u. systemorientierten Marketing-Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre; Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in St. Gallen vom 2. - 5. Juni 1971; Hrsg. v. Kortzfleisch, G., Berlin 1971, S. 167-185 - vgl. Meffert, H. Steffenhagen, H. a.a.O.

Rütschi, K., a.a.O.

Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre ....., Berlin 1971, S. 21 ff

Köhler, R. Systemforschung und Marketing; zum heuristischen und empirisch kognitiven Beitrag des Systemansatzes für die Lösung von Marketing-Problemen, in: Systemforschung in der Betriebswirtschaftlehre, Hrsg. Jehle, E. Stuttgart 1975, S. 53 - 86

teiligten Institutionen als auch die Transaktionen zwischen diesen Institutionen in einem Systemzusammenhang zu sehen, stellt eine noch neue, schwerpunktmäßig erst in den siebziger Jahren entwickelte Betrachtungsweise dar. Er erscheint besonders dazu geeignet, die Gegenstände der vorliegenden Untersuchung - dies sind in der Hauptsache die veränderten Markt- und Umweltbedingungen sowie die durch das Marketing-Management vollzogene Anpassung des Marketing-Mix als Reaktion auf diese veränderten Einflüsse - innerhalb des gesamten "Marketing-Transaktionssystems" [1] im Automobilsektor zu verdeutlichen.

Der systemorientierte Ansatz geht grundsätzlich von der auch schon in früheren Betrachtungen dargestellten Gegenüberstellung des 'Systems Unternehmung' mit der es umgebenden Umwelt, dem 'Umsystem' aus. Zwischen diesem 'Umsystem' und dem 'System Unternehmung' besteht ein komplexes Netz von Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen, weshalb man eine Unternehmung als 'offenes System' bezüglich ihrem 'Umsystem' anzusehen hat.

"Phänomenologisch gesehen, handelt es sich also bei betrieblichen Systemen um offene Systeme, die - ein Gegensatz zu geschlossenen Systemen - Strömungsgrößen wie Materie, Energie und/oder Information - und/oder die für Betriebe daraus abgeleiteten Strömungsgrößen wie z. B. Zahlungsmittel - aus der Umwelt aufzunehmen, transformieren und wieder an diese abgeben." [2]

---

1) vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 8 ff
Ein Marketing-Transaktionssystem (MTS) läßt sich gedanklich in das Absatzmarktsystem (AMS) und das Marketing-Managementsystem (MMS) zerlegen.

2) Grochla, S., Systemtheoretisch - kybernetische Modellbildung betrieblicher Systeme, in: Systemtheorie und Betrieb - Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 3/74, Hrsg. Grochla, Fuchs, Lehmann: Opladen 1974, S. 11

Allgemein kann ein System, wie es auch die Automobilunternehmung darstellt, als eine abgegrenzte, geordnete Menge von Elementen verstanden werden, zwischen denen Beziehungen bestehen. Elemente des zu definierenden Systems sind primär Personen oder Personenmehrheiten (z.B. Abteilungen), jedoch daneben auch Betriebsmittel (sachliche Hilfsmittel) sowie Kombinationen von Personen und Betriebsmitteln, was dem Regelfall entspricht. Zwischen den einzelnen Elementen eines solchen 'Mensch-Maschine-Systems' bestehen Wirkungsbeziehungen, die in input-output-Strömen konkretisiert werden. [1)]

Dies können sein:

- Informationsbeziehungen
- Realgüterbeziehungen sowie
- Nominalgüterbeziehungen (Zahlungsströme).

2.3.1. Das Marketing-System als Koppelungssystem zwischen Unternehmung und Umwelt

Um den Systemgedanken speziell auf den Marketing-Bereich einer Unternehmung auszudehnen, gehen die Autoren, welche den systemorientierten Ansatz der Marketing-Theorie vertreten, folgenden Weg:
Die Absatzorganisation eines Unternehmens einschließlich der zugehörigen Filialen und Verkaufsniederlassungen wird als Subsystem des Gesamtsystems Unternehmung betrachtet. Für dieses 'Subsystem Marketing-Bereich' (Alewell) ist auch der Terminus 'Marketing-Management-System' (Meffert) gebräuchlich. Elemente des Marketing-Management-Systems sind die Entscheidungsträger innerhalb der Absatzorganisation des jeweiligen Unternehmens.

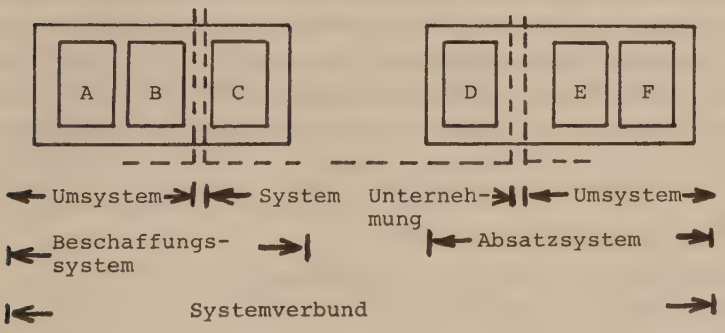
---

1) vgl. auch Franken, R., Fuchs, H., Grundbegriffe zur allgemeinen Systemtheorie, in: Systemtheorie und Betrieb, a.a.O., S. 27

Ebenso wie zwischen dem Gesamtsystem Unternehmung und dem Umsystem bestehen auch zwischen dem Marketing-Management-System und dem Umsystem ständige Wechselbeziehungen. Aufgrund dieser laufenden gegenseitigen Beeinflussung kann auch von einer Koppelung zwischen beiden Systemen gesprochen werden:

"Das Absatzsystem verbindet als Koppelungssystem das System Unternehmung mit dem Umsystem und umfaßt neben der unternehmenseigenen Absatzorganisation (als Element oder als Subsystem) Teile des Umsystems (ebenfalls als Elemente oder als Subsysteme). Das Absatzsystem ist ein Beispiel eines Koppelungssystems zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt. Analog läßt sich der Beschaffungsbereich der Unternehmung darstellen". [1)]

Absatzsystem und Beschaffungssystem als Koppelungssysteme zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt



A: Lieferant
B: Beschaffungsmittler
C: Subsystem Beschaffung
D: unternehmenseigene Absatzorganisation (Subsystem Absatz)
E: Absatzmittler
F: Kunde

Quelle: Alewell, K., a.a.O., S. 178

1) Alewell, K., a.a.O., S. 179

Während Alewell das beschriebene Koppelungssystem als 'Absatzsystem' bezeichnet, verwendet Meffert den Ausdruck 'Marketing-System'. Diese Bezeichnung erscheint im Hinblick auf den bereits vollzogenen Übergang zum Marketing in der Wirtschaftspraxis westlicher Industriestaaten treffender und soll daher im weiteren Text verwendet werden.

2.3.2. Die Elemente des Marketing-Systems und ihre Koppelung untereinander

Ein Marketing-System, wie es im obigen Abschnitt beschrieben wurde, ist gekennzeichnet durch Systemelemente, die durch die Art ihrer gegenseitigen Wirkungsbeziehungen (Input - Output - Ströme), d.h. den Grad ihrer Koppelung differenziert werden können:
"Aktive Elemente übernehmen absatzwirtschaftliche Funktionen im weitesten Sinne, d.h. sie tauschen Güter und Informationen aus und beeinflussen sich gegenseitig." [1] Unter diesen aktiven Elementen sind wiederum primäre, sekundäre und tertiäre Elemente zu unterscheiden, je "nach dem Grad und der Art der Beteiligung am Transaktionsprozeß." [2] Daneben existieren innerhalb des Absatzsystems noch passive Systemelemente.

Elemente eines Marketing-Systems

- Primäre aktive Elemente (Marktpartner):
  Unternehmungen, Absatzmittler, Käufer

- Sekundäre aktive Elemente (Absatzhelfer):
  z.B. Kommissionäre, Spediteure, Werbeagenturen, Kreditinstitute

- Tertiäre aktive Elemente (Meinungsbildner):
  z.B. Bekannte und Freunde, die den Käufer beeinflussen (Mund-zu-Mund-Werbung)

---

1) Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 9
2) Meffert, H., Marketing...., a.a.O., S. 43

- Passive Elemente:
  Lagerbestände, gespeicherte Marktforschungsdaten [1]

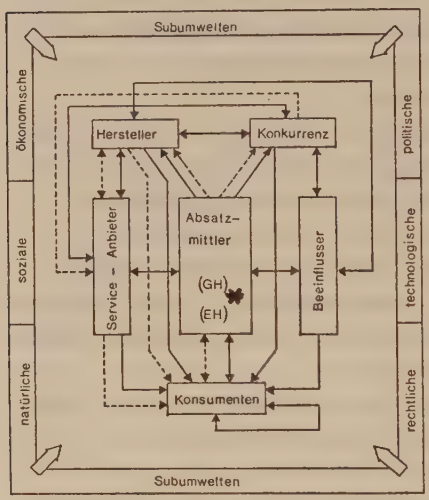
Die obige Aufstellung zeigt, daß keineswegs nur Unternehmungen und Käufer Elemente des Marketing-Systems darstellen. Einbezogen werden müssen alle Elemente, welche auf die Zielerreichung einwirken.
"Die Grenzziehung (gemeint sind die Grenzen des Marketing-Systems, der Verfasser) ist demnach generell durch die Reichweite sowohl der eigenen als auch der von anderen Elementen ausgehenden aktiven Beeinflussung bestimmt." [2]
Da z.B. auch sekundäre aktive Elemente bei der Erfüllung von Absatzaufgaben, d.h. bei Transaktionen mit den Käufern, mitwirken, zeichnen sie sich durch dieselbe Basisaktivität wie etwa die Hersteller selbst aus.
Die gemeinsame Basisaktivität begründet das Distributionssystem bzw. die Mitgliedschaft im Marketingsystem." [3]

Den Absatzmittlern, Konkurrenten, Kommissionären, Kunden etc., welche alle Bestandteile des Marketing-Systems darstellen, stehen diejenigen Umweltteile ('Subumwelten') gegenüber, die außerhalb des Marketing-Systems angesiedelt sind, also nicht als Marktteilnehmer im engeren Sinn aufgefaßt werden können. Auf die einzelnen Umwelteinflüsse wird im Kapitel 3 noch näher eingegangen werden.

---

1) Meffert, H., Marketing ...., a.a.O., S. 43
2) ebenda, S. 44
3) ebenda, S. 44

Die folgende Abbildung zeigt alle Komponenten innerhalb und außerhalb des Marketing-Systems noch einmal im Zusammenhang:



→ Informationsstrom

⇢ Nominal- und Realgüterstrom

\+ GH = Großhändler
EH = Einzelhändler

Quelle: Meffert, H., Marketing...., a.a.O., S. 44

Da zwischen den Elementen des Marketing-Systems ständig Wechselbeziehungen (Informations-, Realgüter- und Nominalgüterbeziehungen) bestehen, kann von einer Koppelung der Elemente gesprochen werden. Was die Art und Weise der Koppelung betrifft, so lassen sich nach Alewell mehrere Typen unterscheiden:

"Eine einstufige Koppelung zwischen zwei Elementen (einfache Direktbeziehungen) besteht, wenn zwei Elemente durch eine oder mehrere Beziehungen miteinander verbunden sind". [1)] (z.B. Beziehungen des PKW-Herstellers zu einem bestimmten Absatzmittler, wie etwa einem PKW-Großhändler).

"Eine einstufige Koppelung zwischen mehr als zwei Systemelementen (parallele Direktbeziehungen) liegt dann vor, wenn einem Output-Geber mehrere Input-Empfänger oder umgekehrt einem Input-Empfänger mehrere Output-Geber gegenüberstehen sowie eine Kombination dieser beiden Fälle auf-

1) Alewell, K., a.a.O., S. 184

tritt". [1] (z.B. Beziehungen des Herstellers zu den zahlreichen Vertragshändlern seines Vertriebsnetzes).

"Bei mehrstufigen Koppelungen von Elementen (indirekte Beziehungen) sind die Elemente durch mindestens zwei aufeinanderfolgende Beziehungen verbunden. Die einzelnen Beziehungen sind dadurch miteinander gekoppelt, daß der Input-Empfänger einer Beziehung gleichzeitig Output-Geber der Folgebeziehung ist." [2] (z.B. indirekte Beziehungen des Herstellers zu den Kunden über die Absatzmittler).

Der gesamte Marketingprozeß in marktorientierten Unternehmungen wie den deutschen Automobilfirmen, so auch insbesondere die innerhalb der vorliegenden Untersuchung behandelte Anpassung des Marketing-Mix an veränderte Bedingungen auf den Automobilmärkten sowie veränderte Umweltbedingungen, ist Inhalt der Koppelungbeziehungen zwischen den Systemelementen.

2.3.3. Das Marketing-Management-System (MMS)

Das Marketing-Management-System (MMS) stellt, um dies noch einmal zu betonen, dasjenige Subsystem innerhalb des 'Systems Unternehmung' dar, welches im Marketing-System mit dem Umsystem gekoppelt ist.
"Im Marketing-Management-System sind demnach alle Elemente und Aktivitäten zusammengefaßt, die sich mit der Steuerung und Regelung von Transformations- und Transaktionsprozessen (wie im Abschnitt 2.2.6. beschrieben, der Verfasser) befassen." [3]

---

1) Alewell, K., a.a.O., S. 184
2) ebenda, S. 185
3) Meffert, H. Steffenhagen, H. a.a.O., S. 13

Da absatzwirtschaftliche Funktionen in Arbeitsteilung vollzogen werden, ist innerhalb eines MMS die Bildung von Subsystemen notwendig, wobei sowohl die Homogenität der Beziehungen zwischen den Systemelementen (z.B. Werbesystem, Marktforschungssystem) als auch die Homogenität der Elemente selbst (z.B. verschiedene Kundengruppen) oder die Enge ihrer Koppelung (z.B. Franchisesystem) als Abgrenzungskriterien herangezogen werden können. [1] [2]

Eine weitere Möglichkeit der Subsystembildung ergibt sich durch die funktionale Systemgliederung, der sich u. a. Meffert anschließt, indem er zwischen operativen Systemen des Marketing, dem politischen System der Unternehmung, dem Marketing-Informationssystem, dem Marketing-Innovationssystem und dem Marketing-Leistungssystem unterscheidet.

"Operative Systeme dienen der routinemäßigen Steuerung und Regelung der Transformations- und Transaktionsprozesse in spezifischen Zwischensystemen .... Mit programmierten Entscheidungen sichern sie den gegenwärtigen Markterfolg der Unternehmung." [3] (z.B. Logistik). In diesen Bereichen wird oft mit Modellen (z.B. Lagerhaltungsmodelle) gearbeitet.

"Dem politischen System der Unternehmung kommt die Aufgabe zu, marktorientierte Zielvorstellungen und Werte zu entwickeln und konfliktäre Forderungen zum Ausgleich zu bringen." [4]

Das Marketing-Informationssystem "hat die Aufgabe, relevante Informationen zu sammeln, zu verarbeiten und den Entscheidungsträgern aller Subsysteme zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen." [5]

---

1) vgl. Meffert, H. Marketing...., S. 39 ff
2) vgl. Alewell, K., a.a.O., S. 186
3) Meffert, H. Die Leistungsfähigkeit ..., S. 179
4) Meffert, H. Steffenhagen, H. a.a.O., S. 13
5) Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit ..., S. 181

Die Aufgabe des Marketing-Innovationssystems "ist es in erster Linie, durch neue Leistungsprogramme aktiv die Umwelt zu beeinflussen bzw. sich dieser anzupassen." [1]

"Das Marketing-Leitungssystem muß "unter Beachtung der Unternehmensziele Marketingstrategien entwerfen und die einzelnen Marketing-Aktivitäten zu einem optimalen Marketing-Mix kombinieren." [2]

Wenn es in der vorliegenden Untersuchung darum geht, die Anpassung des Marketing-Mix in der deutschen Automobilindustrie an veränderte Markt- und Umweltbedingungen zu analysieren, so werden besonders die Aktivitäten im Marketing-Innovationssystem (Anpassung der Leistungsprogramme) sowie im Marketing-Leitungssystem (Kombination der Marketing-Instrumente zu einem "optimalen" Marketing-Mix, Reglerfunktion) Gegenstände der Untersuchung bilden.

Das Marketing-Informationssystem spielt insofern eine Rolle, als die Informationen über veränderte Markt- und Umweltbedingungen, die im folgenden Kapitel 3 behandelt werden sollen, im Rahmen der Untersuchung angesprochen werden, nicht jedoch die speziellen Methoden ihrer Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung in der Automobilindustrie. Eine solche zusätzliche Betrachtung dieser Methoden würde sicherlich den Rahmen der Untersuchung sprengen, deren Schwerpunkt auf die Anpassung des Marketing-Mix im Automobilsektor gelegt wurde.

---

1) Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit ..., S. 182

2) Meffert, H., Steffenhagen, H. a.a.O., S. 14

Kapitel 3 : Die Bedeutung veränderter Markt- und Umweltbedingungen im Automobilsektor nach 1970

Im Kapitel 3 sollen alle Veränderungen von Markt- und Umwelteinflüssen, welche im Regelkreismodell als "Störgrößen Z_i" bezeichnet wurden und die ständig auf die Regelstrecke (die Märkte) einwirken sowie den Regler (Marketing-Management) zu ständigen Anpassungen seiner Stellgröße (Marketing-Mix) zwingen, im Hinblick auf den Automobilsektor analysiert werden. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Analyse der neuen oder modifizierten Bedingungen ab 1970.

Um diese Störgrößen zu ordnen, muß an die Systembetrachtung im vorigen Abschnitt 2.3 angeknüpft werden:

Vertreter der systemorientierten Marketing-Theorie (Meffert, Rütschi) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen der "Aufgabenumwelt" [1], welche einen Teil des Marketing-Systems repräsentiert und neben anderen aktiven Elementen vor allem die Konsumenten als Systemelemente umfaßt, sowie der "restlichen Umwelt" [2] oder "Rahmenstruktur" [3] des Marketing-Systems, welche wiederum aus verschiedenen Subumwelten besteht:

"Entscheidend für absatzpolitische Fragestellungen ist die Tatsache, daß neben den Konkurrenten und den Absatzmittlern die Konsumenten bzw. Haushaltungen zur Aufgabenumwelt der Unternehmen gehören. Für das Anpassungsverhalten im Marketing ist ferner von Bedeutung, daß außer den Verhaltensänderungen von Marktteilnehmern, mit denen zusammen die Unternehmung ein Marketing-System bildet, auch die Rahmenbedingungen der übrigen Umwelt zu berücksichtigen sind.

---

1) Meffert, H., Marketing ....., a.a.O., S. 46

2) ebenda, S. 46

3) Rütschi, K. a.a.O., S. 45

Neben rechtlich-politischen (z.B. Gesetze, staatliche Maßnahmen), technologischen (z.B. technischer Fortschritt), natürlichen (z.B. Infrastruktur) und sozialen Umweltfaktoren (z.B. Bevölkerungsstruktur, Verbraucher- und Umweltschutzbewegung) übt die ökonomische Umwelt erheblichen Einfluß auf das Marktverhalten von Unternehmen aus.

Hierzu zählen vor allem die Konjunktur als Ausdruck der gesamtwirtschaftlichen Situation (Wirtschaftswachstum), internationale Verflechtungen in der Wirtschaft (Rohstoff- und Materialversorgung) und der Wettbewerbsdruck seitens des Auslands (Billigimporte). Jede dieser Umweltkomponenten kann in unterschiedlicher Richtung, Stärke, Dauer und Komplexität auf das Marketing-System einwirken und Anpassungsprozesse auslösen." [1]

Gliederung der "restlichen Umwelt" in Subumwelten nach Meffert [2]

1. ökonomische Umwelt:
   - Konjunktur und Wachstum
   - Inflationsrate
   - Einkommensverhältnisse und Lohnniveau
   - Kaufkraft und Distribution
   - Industrialisierung

2. soziale Umwelt:
   - soziale Schichtung und Bezugsgruppen
   - soziale Normen
   - Lebens-, Kauf- und Verbrauchsgewohnheiten
   - Mode und Geschmack

3. technische Umwelt:
   - wissenschaftliche Forschung
   - Produktionsmittel und -verfahren
   - Kommunikationsmittel

---

1) Rohlmann, P. a.a.O., S. 16

2) Meffert, H., Marketing ..... a.a.O., S. 46 ff

4. natürliche Umwelt:
   - Infrastruktur und Verkehr
   - Klima

5. rechtliche und politische Umwelt:
   - Wettbewerbsgesetze und Rechtsprechung
   - Besteuerung und Subvention
   - politische Institutionen

Eine ähnliche Gliederung der "Rahmenstruktur des Marketing-Systems" entwickelt Rütschi [1], indem er ebenfalls zwischen 6 Subumwelten differenziert:

- Geographisch-physikalischer Raum
- Technologische Strukturen
- Wirtschaftliche Strukturen
- Demographische Strukturen
- Allgemein sozialpsychologische Strukturen
- Rechtliche und politische Strukturen

In Anbetracht der umfangreichen Präsenz der deutschen Automobilindustrie in vielen Ländern der Welt ist abzuschätzen, wie verschieden einerseits die Umweltfaktoren in den einzelnen Staaten sind und wie entsprechend vielfältig andererseits die Anpassungen der Marketingpolitik ausfallen müsssen.

Dieser Sachverhalt verdeutlicht die Notwendigkeit einer international teilweise sehr differenzierten Marketingpolitik seitens der deutschen Automobilhersteller. Entsprechend der Unterscheidung zwischen "Aufgabenumwelt" und "restlicher Umwelt" ist zu differenzieren zwischen verschiedenen Möglichkeiten der Veränderung im Marketing-System.

---

1) vgl. Rütschi, K., a.a.O., S. 46

Dabei werden " exogene Veränderungen " durch Inputs aus der " restlichen Umwelt " (Umwelteinflüsse), " endogene Veränderungen " hingegen durch Inputs von der Seite der Kunden oder Konkurrenten, welche Elemente des Marketing-Systems sind, hervorgerufen (Markteinflüsse). " Autonome Veränderungen " als dritte Gruppe beruhen auf neuen Erkenntnissen seitens des Marketing-Management. [1)]

Wenn im Kapitel 3 die verschiedenen Markt- und Umwelteinflüsse analysiert werden sollen, welche in den siebziger Jahren Anpassungen innerhalb des Marketing-Systems hervorrufen, so ist zu bedenken, daß in vielen Fällen Einflüsse aus verschiedenen " Subumwelten " zusammenwirken und jeweils ein " Einflußbündel " bilden. So können einerseits die unter 3.6. behandelten Konjunktureinflüsse recht eindeutig der ökonomischen Umwelt zugeordnet werden, andererseits beruhen die Forderungen nach mehr Sicherheit (3.2.) und Umweltfreundlichkeit (3.1.) sicherlich nicht nur auf rechtlich-politischen Einflüssen (gesetzliche Regelungen), sondern ebenso auf Einflüssen aus der technischen Umwelt (Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Forschung).

Außerdem ist zu bedenken, daß die Störeinflüsse aus den verschiedenen Umweltschichten oft nicht direkt ersichtlich werden, sondern erst auf dem Umweg über geänderte Markteinflüsse (z.B. Kundenpräferenzen) erkannt und analysiert werden können.

Daher besteht die Aufgabe des Marketing-Management oftmals darin, auf Bündel von Markt- und Umwelteinflüssen zu reagieren, wie etwa im Falle der Konsumerismus-Bewegung, bei der Inputs aus der rechtlichen sowie der sozialen Umwelt zusammenwirken mit einer kritischeren Haltung der Konsumenten (Markteinflüsse).

---

1) vgl. Meffert, H., Marketing ...., a.a.O., S. 51

Die in den folgenden Abschnitten 3.1. bis 3.9. analysierten Störgrößen (= veränderte Markt- und Umwelteinflüsse) stellen sämtlich Einflußbündel dar.

3.1. Der Einfluß der Forderung nach Umweltschutz und höherer Lebensqualität

Mit der immer weiter fortschreitenden Industrialisierung (Einfluß der ökonomischen Umwelt) und dem ständig zunehmenden technischen Fortschritt (techn. Umwelt) wuchs in den westlichen Industriestaaten auch der Grad der Umweltbelästigung und -verschmutzung als negative Folge dieser Entwicklung - vor allem in Ballungszentren - immer mehr. Die daraus entstehenden Schäden für den Menschen erreichen bereits heute gefährliche Ausmaße. Vor allem die Verunreinigung von Luft, Gewässern und Landschaft sowie die Belästigung der Menschen durch Lärm sind als die hervorstechenden negativen Begleiterscheinungen der Industrialisierung hervorzuheben. Als Verursacher dieser Umweltstörungen kommen hauptsächlich "Industrie, Gewerbe, der Kraftfahrzeug- und Luftverkehr sowie häusliche Heizungsfeuerungen" [1] in Betracht.

Alle diese Umweltschäden waren schon lange Zeit bekannt, wurden jedoch erst ab Ende der sechziger / Anfang der siebziger Jahre zu Hauptgegenständen der öffentlichen Diskussion. Ein wesentlicher Grund dafür war die in der Bundesrepublik sowie den meisten anderen hochentwickelten Industrieländern von staatlicher Seite gestellte Forderung nach höherer Lebensqualität für die Menschen, die neben der besseren Versorgung mit privaten und öffentlichen Gütern und Dienstleistungen, einer verbesserten Atmosphäre am Arbeitsplatz sowie einem höheren Freizeitwert auch einen gesteigerten Schutz der Umwelt beinhaltet.

---

1) Boisserée, K., Darstellung der Gesamtproblematik, in: Zur Sache 3/72, Umweltschutz (II), Luftreinhaltung u. Abfallbeseitigung, aus den öffentlichen Anhörungen des Innenausschusses des Deutschen Bundestages, Hrsg. Presse- u. Informationszentrum des Deutschen Bundestages, Bonn 1972, S. 11

Um der Forderung nach Umweltschutz Nachdruck zu verleihen, wurde vom Deutschen Bundestag 1974 das Bundes-Immissionsschutzgesetz verabschiedet, welches rechtlich den Umweltschutz regelt, " der sich auf Luft, Wasser, Lebensmittel, Lärm, feste Abfälle und Umweltchemikalien erstreckt ". [1)]

"Zweck dieses Gesetzes ist es, Menschen und Tiere, Pflanzen und andere Sachen vor schädlichen Umwelteinwirkungen und, soweit es sich um genehmigungsbedüftige Anlagen handelt, auch vor Gefahren, erheblichen Nachteilen und erheblichen Belästigungen, die auf andere Weise herbeigeführt werden, zu schützen". [2)]

Neben dem Bundes-Immissionsschutzgesetz existieren auch in anderen Staaten ähnliche Umweltgesetze.

In der Bundesrepublik wird zusätzlich seit 1974 ständig ein Umweltgutachten auf Bundesebene vom Rat der Sachverständigen für Umweltfragen vorgelegt, in dem bisherige Maßnahmen und Erfolge des Umweltschutzes kritisch beleuchtet sowie neue Maßnahmen für die Zukunft diskutiert werden.

Durch Veröffentlichungen in Buchform und Broschüren und die ständige politische Debatte über das Thema Umweltschutz sowie eine breite Diskussion in der Presse wird die Öffentlichkeit ständig auf dieses Thema aufmerksam gemacht. Der einzelne Mensch wird dadurch indirekt zum umweltbewußteren Bürger. Dieses Bewußtsein ist auch in vielen anderen westeuropäischen Industriestaaten zu beobachten.

---

1) Recktenwald, H. C., Stichwort "Umweltschutz", a.a.O., S. 484 - 485

2) Zur Sache 4/73, Umweltschutz (III), Lärmbekämpfung, Bundes-Immissionsschutzgesetz, Hrsg. Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, Bonn 1973, S. 258 (Gesetzesentwurf der Bundesregierung zum Bundes-Immissionsschutzgesetz)

Starke Auswirkungen hatte die entbrannte Umweltschutzdiskussion verständlicherweise auf die Automobilmärkte und damit zwangsläufig auch auf die Absatzpolitik der Automobilindustrie, da das Automobil in zweierlei Hinsicht zu den wesentlichen Störquellen für die Umwelt zu zählen ist, und zwar aufgrund seiner Lärmerzeugung sowie seiner Schadstoffemission im Abgas.

In welcher Weise die Bekämpfung dieser beiden Störeinflüsse die Automobilmärkte der deutschen Hersteller beeinflußt hat, soll in den beiden Abschnitten 3.1.1. und 3.1.2. beleuchtet werden.

3.1.1. Bestrebungen zur Bekämpfung der Schadstoffemission von Kraftfahrzeugen

"Zu den Schadstoffen, von denen man weiß, daß sie in größeren Mengen durch Kraftfahrzeuge emittiert werden, und deren Verminderung oder Beseitigung heute als vordringlich angesehen wird, gehören:

- Kohlenmonoxid (CO)
- Kohlenwasserstoffe (HC)
- Stickoxide (NO_x)
- Bleiverbindungen". [1)]

Alle diese Stoffe gelten als mehr oder weniger schädliche Substanzen für den Menschen, der besonders an Orten mit erhöhter Verkehrskonzentration diese Stoffe einatmet und außerdem zum Teil von deren Geruch belästigt wird.

---

1) Verkehr, Sicherheit, Umwelt-Leistungen und Erwartungen der Automobilindustrie, Hrsg. Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt (M), 1971, S. 39

Um die Bekämpfung der Schadstoffemission von Kraftfahrzeugen gesetzlich abzusichern, ermächtigt das deutsche Immissionsschutzgesetz die Bundesregierung, die Beschaffenheit und die Ein- und Ausfuhr von Brenn- und Treibstoffen sowie die Beschaffenheit und den Betrieb von Fahrzeugen ständigen Kontrollen zu unterwerfen und Emissionswerte festzusetzen. [1)]

Die Gesetzespraxis sieht folgendermaßen aus:

Ein europäisches Prüfverfahren, welches von der Europäischen Wirtschaftskommission (ECE) entwickelt und auch von der Europäischen Gemeinschaft (EG) als einheitliche Richtlinie übernommen wird, überwacht, - ähnlich wie in den USA - seit 1971 die laufende Automobilproduktion sowie jeden neuerscheinenden Autotyp vor Erteilung der Allgemeinen Betriebserlaubnis hinsichtlich der ausgeschiedenen Schadstoffmengen, welche im Gegensatz zu früher bestimmte festgelegte Werte nicht überschreiten dürfen.

"Ebenso wichtig ist die Einhaltung von Emissionsgrenzen durch die im Verkehr befindlichen Fahrzeuge". [2)]

So werden bei den in der Bundesrepublik bei PKW alle zwei Jahre fälligen TÜV [3)] -Untersuchungen einfache Abgasprüfungen vorgenommen, bei denen die CO-Konzentration im Abgas bei Leerlauf nicht mehr als 4,5 Volumen Prozent (Vol %) betragen darf. [4)]

---

1) vgl. hierzu Zur Sache 4/73, a.a.O., S. 265 (§ 32 und 34) sowie S. 273 (§ 55)

2) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 43

3) TÜV = Abkürzung für Technischer Überwachungs-Verein

4) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O, S. 43

Als weiteres Mittel zur Reduzierung der Schadstoffemission wurde per Bundesgesetz (Benzin-Blei-Gesetz) ab 1. 1. 1972 der Höchstgehalt an Bleiverbindungen im Treibstoff in der Bundesrepublik auf höchstens 0,4 g pro Liter festgesetzt und in einer weiteren Stufe ab 1. 1. 1976 auf den sehr niedrigen Wert von maximal 0,15 g pro Liter gesenkt. Die übrigen EG-Staaten legten den Wert auf 0,4 g pro Liter ab 1. 1. 1976 fest. [1)]

Das angeführte Bündel von staatlichen Gesetzes-Maßnahmen (rechtliche Umwelt) zum Zweck der niedrigeren Schadstoffausscheidung von Automobilen hatte für die Automobilindustrie wesentliche Konsequenzen. So setzten in Erwartung der Umweltgesetze schon ab etwa 1968 Maßnahmen der Automobilhersteller zur Schadstoff-Senkung im Abgas ein, welche zunächst in den Bereich von Forschung und Entwicklung fielen, jedoch eindeutig von Marketing-Überlegungen (Abschätzung der zukünftigen Absatzchancen nach Einsetzen der Umweltschutz-Kampagne) beeinflußt waren. Auf das Automobil-Marketing selbst, insbesondere in den Bereichen Produktpolitik, Kundendienst, Werbung und Public Relations, hatten die Umweltgesetze in Europa und den USA, welche in naher Zukunft auch auf anderen wichtigen Exportmärkten in ähnlicher Form zu erwarten sind, einen sehr starken Einfluß, wie sich in den folgenden Kapiteln herausstellen wird.

Besonders mußte sich die deutsche Automobilindustrie mit zusätzlichen Kostenbelastungen durch die Umweltgesetze und ihre international uneinheitliche Ausgestaltung auseinandersetzen, was die einzelnen Hersteller zu scharfer Kritik herausforderte.

---

1) vgl. Auto aktuell, Hrsg. VDA, Frankfurt (M) 1974, S. 24 - 25

"So hat eine Untersuchung der Industrie ergeben, daß eine Verringerung der Abgaswerte um 35 Prozent - gerechnet vom Stand 1971 - bei Fahrzeugen in der Gewichtsklasse um eine Tonne jedes Fahrzeug um 2,3 Prozent verteuert. Eine Verringerung der Abgaswerte von 50 Prozent bedeutet bereits einen Mehrpreis von 6,4 Prozent". [1)]

Aufgrund der zusätzlichen Kostenbelastungen durch die Umweltgesetzgebung wird auch auf preispolitische Konsequenzen bei den Herstellerfirmen einzugehen sein. Außerdem wird die Tatsache, daß der Dieselmotor aufgrund seiner geringeren Schadstoffemission weitaus besser an verschärfte Umweltgesetze - wie z.B. im US-Bundesstaat Kalifornien - anzupassen ist, in ihren produktprogramm-politischen Konsequenzen für die PKW-Hersteller ein wichtiger Bestandteil der weiteren Untersuchung sein. [2)]

3.1.2. Die angestrebte Reduzierung der Lärmerzeugung von Automobilen

Die zweite Störquelle eines Automobils, welche vor allem in Großstädten und Verkehrsknotenpunkten zur starken Umweltbelästigung werden kann, ist die Erzeugung von Geräuschen, wobei zwischen Motor-, Kraftübertragungs- (Getriebe, Antriebwellen) und Fahrgeräuschen (Reifen, Vibrationen von Aufbauteilen) differenziert werden muß. [3)]

Im Unterschied zur Emission von Schadstoffen sind jedoch bei der Geräuschemission auch die Insassen des Fahrzeuges, also auch seine Nutznießer im engeren Sinne, betroffen.

---

1) Die Autos sind nicht zu teuer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Frankfurt (M), 8. 10. 1976, S. 11

2) vgl. auch: Schäbische Diesel-Spätlese, in: Die Zeit Nr. 50, Hamburg 3. 12. 1976, S. 19

3) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 51

Die staatlichen Umweltschutzbemühungen auf diesem Gebiet, in der Bundesrepublik ebenfalls in erster Linie im Immissionsschutzgesetz verankert, beeinflußten demzufolge neben der gesamten Öffentlichkeit auch die Autokäufer selbst und lenkten deren Kundenwünsche in starkem Maße auf eine Bevorzugung geräuscharmer Automobile hin, was Auswirkungen auf die Produktgestaltung der Hersteller haben mußte.

Schon in den 50er und 60er Jahren wurden in der Bundesrepublik Höchstwerte für die Geräuschabgabe von Kraftfahrzeugen gesetzlich festgesetzt und ständig verschärft. Die Entwicklung der zulässigen Werte für die Lautstärke in DIN-phon zeigt folgende Tabelle:

Fahrgeräusch bei Vollgas und konstanter Geschwindigkeit von 50 km/h 1952 - 1966:

Fahrzeugart	bis 1953	1953 - 1958	1958 - 1966
Kraftwagen mit mehr als 2,5 t zul. Gesamtgewicht	90	90	87
Alle anderen Kraftwagen	88	85	82 [1]

Ab 1966 wurde ein neues Meßverfahren eingeführt, welches eine weitere Verschärfung der Richtlinien brachte und auch in die internationalen Regelungen aufgenommen wurde.
Man mißt seitdem das Fahrgeräusch bei Vollgas-Beschleunigung aus 50 km/h.
Es gelten jetzt für PKW folgende Werte auf nationaler bzw. europäischer Ebene, gemessen in dB (A): [2]

---

1) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 52
Werte in dB (A)

2) dB (A) = Abkürzung für Dezibel

Fahrzeugart	Bundesrepublik ab 1966	ECE R9	EG-Direktive
PKW	80 bzw. 84 bei 70 PS/t	84	82 1)

Durch die von der Bundesrepublik als Mitgliedsstaat der EG übernommene Verpflichtung zur Rechtsangleichung und zum Abbau technischer Handelshemmnisse wird heute die EG-Richtlinie "Geräuschmessung", die eine der vielen Einzelrichtlinien im Rahmen der Richtlinie "Betriebserlaubnis für Kraftwagen" bildet, auch in der Bundesrepublik angewandt". 2)

Eie ECE-Regelung 9 wurde an die EG-Richtlinie angepaßt, so daß im EG-Bereich und außerdem auch in Jugoslawien, Spanien und der CSSR einheitliche Geräuschwerte von Kraftfahrzeugen gelten. 3)

Die international fixierten Werte dürfen von keinem am Markt angebotenen Fahrzeug bei der Erteilung der Allgemeinen Betriebserlaubnis überschritten werden, sind also auch für die technische Produktgestaltung der deutschen PKW-Hersteller als verbindliche Größen anzusehen. Außerdem müssen die Automobilproduzenten seit Beginn der siebziger Jahre laufend mit einer Verschärfung der internationalen Richtlinien rechnen und müssen daher möglichst bestrebt sein, diesen Maßnahmen bei ihrer technischen Produktgestaltung zuvorzukommen, um gute Absatzchancen in der Zukunft zu haben.

Da neben der technischen Seite auch die Fahrweise einen wesentlichen Einfluß auf die Lärmerzeugung eines PKW hat, mußten sich die deutschen Automobilhersteller auch öffentliche Kritik an ihrer emotionsgeladenen Werbung für sportlich-aggressive Fahrweise, wie sie sie noch bis 1973 betrieben, gefallen lassen.

---

1) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 53

2) Zur Sache 4/73, a.a.O., S. 89

3) vgl. hierzu dto., S. 89

Auch die Hubraumbesteuerung wurde im Zusammenhang mit der Geräuschemission in der öffentlichen Diskussion oft in Frage gestellt, da sie niedrige Hubräume der Motoren begünstigt und die PKW-Hersteller indirekt zwingt, im Sinne der Wirtschaftlichkeit für den Käufer viel Leistung aus niedrigen Hubräumen zu schöpfen, was die Lärmerzeugung der Fahrzeuge erhöht. Diese Diskussion mußten die Automobilhersteller für ihre zukünftige Produktgestaltung ebenfalls ins Kalkül ziehen.

Die öffentliche Diskussion um die Lärmbekämpfung beeinflußte, ebenso wie diejenige um die Abgasemission von Automobilen, entweder direkt durch Gesetze oder Verordnungen oder indirekt, auf dem Wege über die Medien die Kundenwünsche.

Alles in allem ist festzustellen, daß die Umweltschutz-Bestrebungen im In- und Ausland auf die Marketing-Politik, vor allem jedoch auf die Produktpolitik der deutschen PKW-Hersteller einen großen Einfluß hatten. Um die Absatzchancen auf nationaler und internationaler Ebene bestmöglich auszunutzen, waren die Firmen gezwungen, die Umweltschutz-Diskussion der Gegenwart als auch der Zukunft in ihre Marketing-Überlegungen einzubeziehen, da sie einerseits die Umweltschutz-Gesetze der einzelnen Länder nicht unterlaufen konnten, andererseits aber auch die Autokäufer im Zuge der Umweltschutz-Diskussion nach umweltfreundlicheren - das heißt leiseren und weniger Abgas erzeugenden - Automobilen verlangten. So ließ eine Umfrage im Mai 1977 erkennen, "daß jeder zweite Autofahrer bereit ist, einen halben Tausender mehr für ein umweltfreundlicheres Auto auszugeben." [1)]

---

1) Ulrich, K. L., Privilegien für Autos, in: FAZ 16. 6. 1977

3.2. Der Ruf nach mehr Sicherheit im Straßenverkehr

Ein Einfluß, der die Marketing-Strategien der deutschen Automobilhersteller in sicherlich noch stärkerem Ausmaß tangierte und auch merklich veränderte, war die schon in früheren Jahren, jedoch verstärkt nach 1973 diskutierte Frage der Sicherheit im Straßenverkehr. Es handelt sich aus der Sicht der Automobilindustrie hier um eine Einflußgröße, welche in ihrer Tendenz mit der im vorigen Abschnitt behandelten Umweltschutz-Diskussion vergleichbar ist, da sie die nationalen und internationalen PKW-Märkte in sehr ähnlicher Weise betrifft. Von Ähnlichkeit kann auch gesprochen werden, da sich auch in der Sicherheitsfrage die Diskussion in Politik und Öffentlichkeit erstens direkt über Gesetze und Verordnungen (rechtliche Umwelt) und zweitens indirekt über den Einfluß von Medien und Interessengruppen der sozialen Umwelt (Verbände, Gewerkschaften, Automobilclubs) auf Automobilkäufer und damit die Absatzchancen der Hersteller auswirkt. Auch liegen Umweltschutz- und Sicherheitseinflüsse etwa auf derselben Ebene, da beide Strömungen zwar international weitverbreitet sind, jedoch in Einzelaspekten in den einzelnen Ländern unterschiedlich interpretiert werden. Außerdem kann auch die Sicherheit im Straßenverkehr weitestgehend vom Begriff Umweltschutz eingeschlossen werden, da auch Verkehrsunfälle als "Umweltstörungen" oder "Beeinträchtigung der Lebensqualität" (soziale Umwelt) bezeichnet werden können. [1] [2]

Die Forderung nach höherer Sicherheit im Straßenverkehr ist an sich keine neue Strömung, die etwa erst Ende der sechziger / Anfang der siebziger Jahre zum Objekt öffentlicher Diskussion wurde. Sie ist vielmehr eine Forderung, welche schon seit Beginn der Massenmotorisierung besteht. Jedoch nahm sie in ihrer Bedeutung einen immer höheren Rang ein,

---

1) vgl. von Brunn, Ohne Auto kein Fortschritt, Stichwort Verkehrssicherheit, Frankfurt 1972 (keine Seitenangabe)

2) Auto aktuell, a.a.O., S. 21

je weiter die Verkehrsdichte im Straßenverkehr anstieg, was besonders zwischen 1960 und 1970 der Fall war, als der Bestand an Kraftfahrzeugen in der Bundesrepublik von 8,004 Millionen (1960) auf 16,783 Millionen (1970) anwuchs, sich also etwa verdoppelte. [1)]

3.2.1. Das Anwachsen der Verkehrsopferzahlen

Obwohl die Zahl der Straßenverkehrsunfälle (Unfälle mit Personen- und Sachschaden) sowie die Zahl der Verletzten und Verkehrstoten in der Relation zur gewaltig ansteigenden Verkehrsdichte ständig abnahmen, war in absoluten Zahlen ein Anstieg aller drei Größen zu verzeichen. Wie die Entwicklung dieser Zahlen zwischen 1953 und 1975 in der Bundesrepublik aussah, ist anhand der folgenden Tabelle zu ersehen:

---

1) Bundesminister für Verkehr (Hrsg.) Verkehr in Zahlen 1976, verantwortlich für den Inhalt: Deutsches Institut für Wirtschaftforschung (DIW), Berlin, 1976, S. 115

Jahr	Unfallzahlen mit Personenschaden +	Unfallzahlen nur mit Sachschaden +	Zahl der Getöteten x	Zahl der Verletzten +
1953	251,6	221	11.449	315,2
1954	267,9	256	12.071	335,0
1955	296,1	307	12.791	371,2
1956	307,0	357	13.427	383,1
1957	299,9	379	13.004	376,1
1958	296,7	455	12.169	372,5
1959	327,6	516	13.822	419,8
1960	349,3	641	14.406	455,0
1961	339,5	690	14.543	447,9
1962	321,3	758	14.445	428,5
1963	314,6	800	14.513	424,3
1964	328,7	760	16.494	446,2
1965	316,4	783	15.753	433,5
1966	332,6	834	16.863	456,8
1967	335,6	808	17.084	462,0
1968	339,7	841	16.636	468,7
1969	338,9	875	16.646	472,4
1970	377,6	1.015	19.193	531,8
1971	369,2	969	18.753	518,1
1972	378,8	1.002	18.811	528,5
1973	353,7	970	16.302	488,3
1974	331,0	898	14.614	447,2
1975	337,7	927	14.870	457,8

+Zahlen jeweils in 1000 xgenaue Zahlen

Quelle: Verkehr in Zahlen, a.a.O., S. 121

Das statistische Material zeigt, daß sich die Zahl der bei Verkehrsunfällen getöteten Personen zwischen 1960 und 1970 um etwa 30 % erhöht hat, etwa ebenso die Zahl der Verletzten. 1970 erreichte die Zahl der Verkehrstoten ihren Höhepunkt mit 19.193 Opfern.

Dies war auch etwa der Zeitpunkt, zu welchem sich die Sicherheitsdiskussion in der Bundesrepublik wesentlich verschärfte. "Die Forderung nach Sicherheit bedeutet, daß die Wahrscheinlichkeit, einen Unfallschaden zu erreichen, gegen Null gehen soll. Geht man von dieser mathematischen Definition des Begriffs 'Sicherheit' aus und zieht in Betracht, welche ungeheure Vielzahl von Einflußgrößen hier im Spiele ist, so wird deutlich, daß es eine absolute Sicherheit im Straßenverkehr nicht geben kann. Man kann nur versuchen, die Wahrscheinlichkeit von Unfallschäden auf ein ökonomisch vertretbares Maß zu verringern." [1)]

Dabei ist zu berücksichtigen, daß es grundsätzlich drei Ansatzpunkte gibt, um die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Es sind dies das Fahrzeug, die Infrastruktur (Erweiterung, Ausbau und Verbesserung des Nah- und Fernstraßennetzes) und nicht zuletzt der Mensch. [2)]

Die Automobilindustrie stand mit wachsender Zuspitzung der Sicherheitsdiskussion (Einfluß der sozialen Umwelt) vor der Aufgabe, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln im Bereich von Technik und Marketing-Instrumenten auf die drei genannten Ansatzpunkte Einfluß zu nehmen, wobei verständlicherweise der Ansatzpunkt Fahrzeug im Mittelpunkt stand, jedoch auch dem Faktor Mensch als 'Konsumenten des Produktes Automobil' eine sehr große Bedeutung beigemessen werden mußte, was bei einer kundenorientierten Unternehmenspolitik selbstverständlich erscheint.

So hat die deutsche Automobilindustrie auf dem Wege über ihr Marketing-Instrumentarium, vor allem über die Produktprogramm-Politik, die Produktgestaltung, über Öffentlichkeitsarbeit und Werbung Möglichkeiten, sowohl auf das Produkt Auto als auch den Menschen als Konsumenten und

---

1) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 25

2) vgl. hierzu: Diekmann, A., Wirtschaftliche Aspekte der Verkehrssicherheit, Stuttgart 1972, S. 29 ff

dessen Ansichten und Fahrgewohnheiten Einfluß zu nehmen, wie sich im weiteren Verlauf zeigen wird.

Im technischen Bereich, der sehr eng mit dem Marketing-Instrumentenkomplex der Produktpolitik, insbesondere der Produktgestaltung verknüpft ist, waren die Automobilhersteller vor die Aufgabe gestellt, der öffentlich verbreiteten Forderung nach höherer Fahrzeugsicherheit nachzugeben, indem sie sowohl die aktive als auch die passive Sicherheit ihrer Fahrzeuge verbesserten. Unter aktiver Sicherheit sind dabei alle Maßnahmen zu verstehen, die zur Verhütung von Unfällen beitragen, das heißt die Fahrsicherheit erhöhen, während die Maßnahmen zur passiven Sicherheit dem Schutz der Insassen bei einem Unfall dienen.

Es war für die Autofirmen eine dringende Notwendigkeit, beide Aspekte der Sicherheit im Laufe der Jahre zu verbessern, da mit dem allgemein anwachsenden Sicherheitsbewußtsein der Autokäufer nur noch solche Fahrzeuge langfristig gute Verkaufschancen haben, die die neuen Sicherheitsanforderungen in befriedigender Weise erfüllen können, was der Automobilkonsument beispielsweise durch Vergleichstests auf dem Wege über die Medien jederzeit abschätzen kann.

Durch umfangreiche Forschungsarbeit, verbunden mit vielen Sicherheitstests, mußten die Hersteller daher laufend ihre Produkte den ständig verschärften Sicherheitsanforderungen auf den Märkten anpassen. In einigen Ländern wurden diese Maßnahmen durch Forschungsaufträge von staatlicher Seite vorangetrieben. So wurden, dem Beispiel des amerikanischen ESV-Projekts [1] folgend, auch in der Bundesrepublik von mehreren Automobilfirmen (VW, Daimler-Benz, Opel) mit staatlicher Förderung Sicherheitsfahrzeuge entwickelt.

---

1) ESV = Experimental Safety Vehicle (Experimentier-Sicherheitsfahrzeug)

"Das mit dem Bau dieser Experimentierfahrzeuge verbundene Ziel ist es, Erkenntnisse über die Wirksamkeit bestimmter Sicherheitseinrichtungen zu gewinnen und dem Gesetzgeber Anhaltspunkte für die Ausgestaltung seiner Vorschriften zu vermitteln." [1)]

Was die internationalen Märkte betrifft, so war für die deutschen PKW-Hersteller lediglich auf dem US-Markt eine zusätzliche Anpasssung erforderlich, da nur hier höhergeschraubte Sicherheitsanforderungen als auf dem einheimischen Markt gelten. Für nahezu alle anderen Märkte genügte es vorerst - von kleineren Fahrzeugdetails abgesehen - den Sicherheitsanforderungen in der Bundesrepublik zu folgen, was keine zusätzlichen produktpolitischen Anpassungen zur Folge hatte.

3.2.2. Beeinträchtigung der Absatzbedingungen durch staatliche Sicherheitsverordnungen

Durch die im Rahmen der verschärften Sicherheitsdiskussion erlassenen Gesetze und Richtlinien (Einflüsse der rechtlichen und politischen Umwelt) wurde das Automobil-Marketing der deutschen PKW-Hersteller besonders ab 1973 auf harte Bewährungsproben gestellt.

Waren schon die ab Oktober 1972 - zunächst als Großversuch, ab 1975 als Gesetz - erlassene Höchstgeschwindigkeit von 100 km/h auf bundesdeutschen Landstraßen sowie ähnliche Regelungen auf fast allen anderen Absatzmärkten nicht ohne Wirkung auf die Käufer vor allem schnellerer Fahrzeuge, welche sich in ihrer Freiheit eingeschränkt fühlten, so brachte die Diskussion um die Festsetzung eines Tempolimits auf Autobahnen, welches man möglicherweise auf 120 oder

---

1) Diekmann, A., a.a.O., S. 42

130 km/h begrenzen wollte, eine ernste Bedrohung für die Automobilindustrie mit sich. Die in der Zeit nach Herbst 1973 durch Limitierungen im Zuge der Erdöl-Verknappung ohnehin verunsicherten deutschen Autofahrer reagierten auf die regierungsseitigen Ankündigungen einer Tempo-Limitierung vor allem mit starker Kaufzurückhaltung, was neue und gebrauchte Fahrzeuge betraf. Besonders PS-starke, schnelle Fahrzeuge waren in dieser Zeit kaum abzusetzen.

Am 15. 3. 1974 folgte das Bundeskabinett der Empfehlung des Bundesrates und erließ eine unverbindliche Richtgeschwindigkeit von 130 km/h auf Autobahnen.

Dennoch verschwand die Forderung nach einem verbindlichen Tempolimit auf Autobahnen nicht aus der öffentlichen Diskussion, was - ähnlich wie beim Landstraßen-Großversuch - ebenfalls zu einem Großversuch mit Tempo 130 als Höchstgeschwindigkeit auf ausgewählten, wechselnden Autobahnstrecken führte. Dieser Großversuch begann am 1. 6. 1974 und dauerte bis Anfang 1977. Für Ende 1977 war nach Auswertung der Ergebnisse (Unfallzahlen, Flüssigkeit des Verkehrs, Treibstoffersparnis) eine Entscheidung darüber geplant, ob man bei einer Richtgeschwindigkeit von 130 km/h bleiben oder ein verbindliches Tempolimit einführen sollte. Die Entscheidung fiel letztlich zugunsten der Richtgeschwindigkeit.

Vor allem die Tatsache, daß in Europa fast alle Länder Geschwindigkeitsbegrenzungen auf Landstraßen und auch auf Autobahnen einführten - hier zwischen 100 und 130 km/h - [1] führte zu einem auch nach Jahren anhaltenden Druck von internationaler Seite auf die deutsche Regierung, insbesondere den Verkehrsminister Gscheidle, welcher jedoch allgemein eine Haltung einnahm, welche die Bedürfnisse von Auto-

---

1) vgl. hierzu: Tempolimits, Gurtpflicht und Promillegrenzen in Europa, in: ADAC Motorwelt (ADAC = Allgemeiner Deutscher Automobil-Club), Heft 3, München 1977 S. 17

industrie und Autofahrern berücksichtigte.

Bei einer Angleichung an die Tempolimits im übrigen Europa - in den USA bestehen schon seit Jahrzehnten Geschwindigkeitsbeschränkungen auf Landstraßen und Highways - müßte die deutsche Automobilindustrie, die zumindest teilweise auf die Herstellung leistungsstarker, schneller Fahrzeuge spezialisiert ist, starke produktpolitische Anpassungen vornehmen.

Weitere Verordnungen, die in den Bereich der Verkehrssicherheit fielen, waren neben den Tempo-Verordnungen die Gesetze bezüglich der Ausrüstung mit Sicherheitsgurten sowie die Anschnallpflicht. So mußten alle nach dem 1. 1. 1974 in der Bundesrepublik neu zugelassenen PKW serienmäßig mit Dreipunkt-Sicherheitsgurten ausgerüstet sein. Die zwischen dem 1. 4. 1970 und 31. 12. 1973 zugelassenen Fahrzeuge mußten spätestens bis Anfang 1978 mit Sicherheitsgurten versehen werden. Ab 1. 1. 1976 trat zusätzlich zu diesen Verordnungen die Anschnallpflicht für alle Fahrzeuginsassen auf den Vordersitzen von PKW in Kraft. Viele andere Länder in Europa und Übersee erließen ähnliche Gesetze.

Auch die in der Bundesrepublik von 1,5 auf 0,8 Promille gesenkte Promillegrenze beim Alkoholgenuß von Autofahrern, welche in anderen Ländern sogar noch unter 0,8 liegt (z.B. Finnland, Schweden, Niederlande, Norwegen : 0,5), muß zu den vom Staat erlassenen Sicherheitsverordnungen gezählt werden, ebenso wie schwierigere Fahrprüfungen und ein strengeres Punktsystem im Verkehrs-Strafregister. Insgesamt gesehen mußte sich die deutsche Automobilindustrie im Bereich der Verkehrssicherheit hauptsächlich mit neuen oder veränderten Einflußgrößen der technischen, sozialen, rechtlichen und politischen Umwelt auseinandersetzen, ähnlich wie es auch auf dem Gebiet des Umweltschutzes der Fall war.

3.3. Die "Erdöl-Krise" als Triebfeder für weitere Einflüsse

Während die öffentliche Diskussion um mehr Umweltfreundlichkeit und Sicherheit für die internationalen KFZ-Märkte keine vollkommen neuen, sondern lediglich verstärkte Einflüsse darstellte, zog der Beschluß der erdölexportierenden Länder (OPEC [1]-Staaten), insbesondere der arabischen Öl-Staaten (veranlaßt durch die Haltung der meisten westlichen Industiestaaten bei der ständigen arabisch-israelischen Auseinandersetzung), in Zukunft das Erdöl als politisches Druckmittel einzusetzen (Einfluß der politischen Umwelt), unvorhergesehene Folgen für die Automobilmärkte in aller Welt nach sich. Sowohl die deutschen als auch alle anderen internationalen Autokonzerne wurden von den Folgen der "Erdöl-Krise" schockartig getroffen, da der Autoabsatz durch sie für mehr als ein Jahr einen beträchtlichen Einbruch erfuhr.

3.3.1. Die Treibstoffverknappung und -verteuerung ab 1973

Ende 1973 drosselten die erdölproduzierenden Staaten die Erdölförderung um rund 20 % und erhöhten die Preise für Rohöl um 70 bis 100 %. Die Folgen für die westlichen Industrieländer, welche weitgehend vom Erdöl der OPEC-Staaten abhängig sind,erreichten ein bedeutendes Ausmaß. Man erkannte plötzlich, wie groß die Abhängigkeit der gesamten Wirtschaft und auch des Verkehrs vom importierten Erdöl ist, zumal man damit rechnen mußte, daß die arabischen Förderländer ihre Erdöl-Exporte noch weiter drosseln würden.

In den USA herrschte schon Mitte 1973 akuter Treibstoffmangel für Kraftfahrzeuge. Viele Tankstellen wurden zeitweise oder ganz geschlossen, Benzin wurde in Rationen ausgegeben.

---

1) OPEC = Organisation erdölexportierender Länder

In der Bundesrepublik waren - wie auch in anderen europäischen Ländern - ähnliche Erscheinungen festzustellen. Die sogenannte "Öl-Krise" war jedoch besonders in Europa weniger ein Mengenproblem - die Öl- und Benzin-Lagerbestände waren in jener Zeit höher denn je - sondern ein Preisproblem. Der Tankstellenpreis für 1 Liter Normalbenzin an Markentankstellen in der Bundesrepublik wurde zwischen dem 2. 7. 1973 und dem 26. 1. 1974 von 68,50 bis 78,50 Pfennig auf 82,90 bis 89,90 Pfennig [1] heraufgesetzt, was nach der Erhöhung der Mineralölsteuer um 5 % im Juli 1973 eine empfindliche zusätzliche Kostenbelastung für die Halter von Kraftfahrzeugen bedeutete. Super-Benzin wurde an manchen Tankstellen sogar für ca. DM 1,00 pro Liter gehandelt.

Doch neben den hohen Preissteigerungen für Benzin waren es vor allem die allgemeine Skepsis hinsichtlich des Treibstoffnachschubs aus den OPEC-Ländern sowie die damit verbundenen staatlichen Maßnahmen ab Ende 1973, die die Autofahrer verunsicherten.

3.3.2. Staatliche Verordnungen als Folgen der "Erdöl-Krise"

Die staatlichen Verordnungen als Auswirkungen der Situation im Energiesektor lassen sich der rechtlichen und politischen Umwelt des Marketing-Systems zurechnen.

Im November 1973 wurde in der Bundesrepublik ein Energiesicherungsgesetz als Ermächtigung für staatliche Notmaßnahmen angesichts der Energieverknappung verabschiedet. Kurz danach beschloß das Bundeskabinett krisenbedingte Geschwindigkeitsbeschränkungen von 80 km/h auf Landstraßen und 100 km/h auf Bundesautobahnen sowie an vier aufeinander

---

1) Burchard, K. D., Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland - Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten. Der Bundesminister für Wirtschaft (BMWI), Studienreihe 7, Bonn 1974

folgenden Sonntagen zwischen dem 26. 11. und 16. 12. 1973 Fahrverbote für alle Kraftfahrzeuge, mit Ausnahme besonders dringender Fälle wie Krankentransporte und Feuerwehreinsätze.

Bezugsscheine zur Rationierung von Benzin, Diesel und Heizöl lagen kurz darauf bei Landratsämtern und Stadtverwaltungen bereit, und man erwog ein Wochenend-Fahrverbot sowie die Stillegung von Zweitwagen. Alle diese durchgeführten oder geplanten Maßnahmen von staatlicher Seite stellten zusammen mit der Benzinpreisverteuerung und der vermeintlichen Benzinverknappung einen schweren Schlag für die Automobilindustrie dar, da die Nachfrage nach Automobilen aufgrund der starken Verunsicherung der potentiellen Käufer ab Ende 1973 rapide sank, ein Zustand, der das gesamte Jahr 1974 überdauerte und auch 1975 in abgeschwächter Form anhielt.

3.3.3. Die Diskussion um den möglichen Beitrag des Individualverkehrs zur Einsparung von Energie

In allen westlichen Industriestaaten, welche die Hauptabsatzmärkte für PKW aus deutscher Produktion darstellen, geriet auch nach dem Einschwenken der OPEC-Länder auf einen gemäßigten, kooperativen Kurs gegenüber den Abnehmerländern die Energiefrage verständlicherweise nicht aus der öffentlichen Diskussion. Angesichts hoher Energieverschwendung, von der besonders in den USA die Rede sein kann, sowie der nach einigen Jahrzehnten abzusehenden Erschöpfung der weltweiten Erdöl-Vorkommen wurden zukünftige Maßnahmen der Energieeinsparung und Möglichkeiten des Ausweichens auf andere Energiequellen zu einem der Hauptgegenstände nationaler und internationaler Politik.

Die Automobilmärkte wurden, nachdem die Preiserhöhungen der multinationalen Ölkonzerne durch die zurückhaltendere Politik der OPEC-Länder in der Gestaltung des Rohöl-Preises auf ein erträgliches Maß reduziert worden waren, vor allem durch

die Forderung nach alternativen Treibstoffen für Kraftfahrzeuge sowie nach im Verbrauch sparsameren Automobilen auf die eventuelle Möglichkeit der Einsparung von Energie durch Geschwindigkeitsbeschränkungen beeinflußt.

In der Bundesrepublik war, nachdem durch vorläufige Ergebnisse der inländischen Großversuche mit Tempolimit und Richtgeschwindigkeit auf Autobahnen sowie auch durch die ausländischen Erfahrungen bewiesen zu sein schien, daß die Zahlen von Unfällen und Verkehrstoten durch verbindliche Tempolimits kaum zu senken sind, besonders die Frage aktuell, ob man im Zuge einer Harmonisierung nicht doch wie die übrigen EG-Länder zu entsprechenden Geschwindigkeitsbeschränkungen auf Autobahnen übergehen sollte. Nachdem sich Sicherheitsgründe nicht mehr zur Rechtfertigung einer solchen Regelung heranziehen ließen, wurde das Argument der Schonung der weltweiten Energiereserven mehr und mehr herangezogen. Vergessen wurde jedoch dabei, daß der Autoverkehr in der Bundesrepublik, ähnlich wie in anderen europäischen Ländern, nur mit 16,9 % (Zahl für 1976) am Gesamt-Mineralölverbrauch beteiligt ist, was bedeutet, daß selbst bei Tempolimits auf Autobahnen der Gesamtverbrauch an Erdöl noch nicht einmal um 1 % zu senken wäre, selbst wenn eine 5prozentige Einsparung an Benzin erreicht würde.

Dennoch wurde das Argument der Energieeinsparung durch Tempolimits Bestandteil der verkehrs- und energiepolitischen Diskussion, in die jedoch auch die deutsche Automobilindustrie, zum Teil indirekt über ihren Verband, mit Argumenten wie dem oben angeführten eingriff, was die Notwendigkeit intensiverer Öffentlichkeits-Arbeit im Rahmen des Marketing-Mix der einzelnen Unternehmen, gerade ab 1973, unterstreicht.

In den USA, wo der Anteil des KFZ-Treibstoffverbrauchs am ohnehin wesentlich höheren Pro-Kopf-Mineralölverbrauch viel größer als in Europa ist, nämlich ca. 40 bis 45 %, sind die Bedingungen vollkommen anders:

So bestehen in den USA, wo seit der Wahl J. Carters zum Präsidenten die Energieeinsparungs-Diskussion wieder von neuem belebt wird, die Verordnungen, daß ab 1978 die Wagen eines Herstellers oder Importeurs im Durchschnitt nur noch 13,05 Liter Treibstoff, ab 1980 noch 11,75 Liter und ab 1985 nur noch 8,55 Liter auf 100 km verbrauchen dürfen. [1)]

Diese Verordnungen, wenn sie auch im Senat und in der Industrie auf scharfen Widerspruch treffen, begünstigen in den USA zweifellos kleinere, leichtere Automobile mit hubraumkleineren Motoren als sie in vergangenen Jahren die Norm waren. Interessant ist diese Entwicklung für die Marketing-Strategien der deutschen PKW-Hersteller auf dem US-Markt, da sich trotz der teilweise vorangetriebenen produktpolitischen Anpassung der US-Autokonzerne an die Energiesparpläne die Absatzchancen für deutsche (ebenso wie für japanische) PKW wieder verbessern.

In der Bundesrepublik vergibt seit einigen Jahren das Forschungsministerium Forschungsaufträge zur Entwicklung neuer Antriebe und alternativer Treibstoffe für Automobile unter anderem an die Autofirmen, ähnlich wie es auch in der Sicherheits- und Umweltforschung der Fall ist.

Von 1975 bis 1979 fließen insgesamt 111,2 Millionen DM an Fördermitteln an Industrie und Hochschulen. Unter den Automobilherstellern erhalten besonders VW, Daimler-Benz und Porsche Forschungsaufträge, wobei die eventuelle Umstellung von Benzin auf Methanol als Treibstoff im Mittelpunkt steht.

Wie sich die staatlichen Zuschüsse an die drei Firmen verteilen, und an welchen Projekten gearbeitet wird, zeigt die nachfolgende Tabelle:

---

1) Gegenverkehr - Die Wünsche der deutschen und amerikanischen Autokäufer, in: Capital Nr. 4, Hamburg 1977 S. 61

Firma	Wichtigste Forschungsaufträge	Zuschüsse (Mill.)
Volkswagen	Schichtladungsmotor, PKW-Gasturbine, Alternative Kraftstoffe Methanol, Wasserstoff.	6,52
Daimler-Benz	Rotationskolben-Stirlingmotor. Ultraschall-Kraftstoffvernebelungsgerät. Alternative Kraftstoffe.	1,78
Porsche	Leisere Motoren. Alternative Kraftstoffe.	0,58

Quelle: Auto, Motor und Sport, Nr. 8, Stuttgart 1975, S. 15

Wie die Forschung und Entwicklung seitens der Autofirmen innerhalb ihrer Marketing-Politik, besonders mit Hilfe des Public Relations-Instrumentariums, genutzt wird, soll später untersucht werden.

3.4. Die wechselnde Einstellung von Staat und Öffentlichkeit zum Individualverkehr

Um weitere Einflußquellen zu untersuchen, die sich seit Beginn der siebziger Jahre auf Automobilmärkte und Käuferwünsche auswirken, muß ein Blick auf die grundsätzliche Einstellung von Staat, Wissenschaftlern, Presse und verschiedener Interessengruppen bezüglich des Individualverkehrs geworfen werden. Diese Einflußquellen sind primär der sozialen und politischen Umwelt zuzurechnen. Einerseits ist es eine verständliche Entwicklung, daß nach Jahrzehnten der Popularisierung des Automobils die Probleme der Massenmotorisierung mit ihren negativen Begleiterscheinungen (Verstopfung der Städte, Parkraumnot, Stauungen auf den Straßen, Unfälle, Abgas, Lärm) in den siebziger Jahren

zunehmend auch Kritik am Automobil allgemein hervorgerufen wurde. [1]

Jedoch werden die folgenden Abschnitte zeigen, daß diese Kritik, wenn man etwa den Zeitraum zwischen 1973 und 1978 betrachtet, in der Bundesrepublik vor allen in den Jahren 1973 und 1974 in sehr scharfer Form und zum Teil polemisierend vorgetragen wurde, während ab etwa 1975 Sachargumente in der öffentlichen Diskussion überwogen.

3.4.1. Die automobilfeindliche Politik in den Jahren 1973 - 74

Nachdem Anfang 1973 der damalige Bundeskanzler Brandt in seiner Regierungserklärung dem öffentlichen Personennahverkehr grundsätzlich Vorrang vor dem Individualverkehr in Ballungszentren einräumte, sprachen sich viele Wissenschaftler, Jounalisten und Politiker, wie z.B. der damalige Städtebauminister Vogel, für eine weitgehende Verbannung der Autos aus den Stadtkernen aus. Außerdem befürwortete man von Regierungsseite teilweise eine Reduzierung der Ausgaben für den Staßenbau. So schlug Bundesverkehrsminister Lauritzen vor, die für den Straßenbau zweckgebundene Hälfte der Mineralölsteuer auch für andere verkehrspolitische Aufgaben, z.B. die Sanierung der Bundesbahn, zu verwenden.

Im Zuge dieser Entwicklung wurde auch ein großer Teil der für den Straßenbau vorgesehenen Mittel für den Bau von U-Bahnen in 16 Städten der Bundesrepublik ausgegeben, während die Ausgaben für den Neu- und Ausbau von Bundesfernstraßen (Autobahnen und Bundesstraßen) nach 1973 rückläufig waren, wie die folgenden Zahlen des Straßenbauberichtes zeigen:

---

1) vgl. Burchard, K. D., a.a.O., S. 30 ff

Ausgaben für Bundesfernstraßen in der Bundesrepublik

Jahr	Ausgabenhöhe (in Mrd. DM)
1971	5,773
1972	5,948
1973	5,972
1974	5,864
1975	5,830

Quelle: Auto + Wir - Informationen rund um das Auto, Hrsg. Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt (M), 1975, S. 49

Neben den Ausgaben-Reduzierungen im Bereich des Straßenbaues und der Bekräftigung der Priorität für öffentliche Verkehrsmittel im Nahverkehrsbereich prägten noch einige in den siebziger Jahren verabschiedete Gesetze (Einflüsse der rechtlichen Umwelt) die zeitweise automobilfeindliche Haltung der Bundesregierung, so etwa die Senkung der Kilometer-Pauschale, die Erhöhung der Mineralölsteuer, die Senkung der Promillegrenze sowie die drastischen Erhöhungen von Verwarnungs- und Bußgeldern bei Verstößen im Straßenverkehr, wobei die Tarife zum Teil mehr als verdoppelt wurden und auch neue Ordnungswidrigkeiten im Verwarnungs- und Bußgeldkatalog Aufnahme fanden. So kosten - um einige Beispiele zu nennen - folgende Ordnungswidrigkeiten ab 1. 7. 1975 folgende DM-Beträge:

Parken auf Gehwegen mit Behinderung	:	DM 20,-- anstatt bisher DM 10,--
Halten in zweiter Reihe:		DM 20,-- anstatt bisher DM 10,--
Überziehen des TÜV-Termines bis 4 Monate	:	DM 30,-- anstatt bisher DM 20,--
Zu starke Abgas- und Lärmentwicklung	:	DM 40,-- anstatt bisher DM 20,--
Unnützes Hin- und Herfahren	:	DM 40,-- anstatt bisher DM - 0 -

Fahren nur mit Standlicht	:	DM 20,-- anstatt bisher DM 10,--

Quelle: Verwarnungs- und Bußgeldkatalog 1975

Auch die Bußgelder für Geschwindigkeitsüberschreitungen wurden stark heraufgesetzt. Die Verteuerungen wurden teilweise mit Umweltschutz- und Sicherheitsargumenten verteidigt. Bei realistischer Betrachtung handelt es sich jedoch teilweise um überspitzte Auslegungen dieser Ziele, welche lediglich geeignet sind, den Straßenverkehr stärker zu reglementieren. Noch höhere Bußgeld-Tarife und eine Freigabe für die Erhöhung von Parkuhrgebühren in den Städten scheiterten glücklicherweise im Bundestag.

Auch nach Einsetzen der Automobil-Absatzkrise, während der die deutsche Automobilindustrie staatliche Unterstützungen, zum Beispiel in Form von Steuererleichterungen oder Subventionen bzw. im Sinne der Autohalter eine Mineralölsteuersenkung oder die Aussetzung der KFZ-Steuer für Neuwagen forderte, steuerte die Regierung einen harten Kurs. So stellte Bundesfinanzminister Apel fest, daß sich "die unübersehbaren Schwierigkeiten in der Automobilindustrie über die Fiskalpolitik nicht bereinigen lassen". [1)]

Die Meinungen vieler Politiker tendierten dahin, die Automobilbranche habe sich mit einer Schrumpfung von Produktion und Absatz abzufinden und müsse selbst sehen, wie sie der Krise Herr werden könne, was die Zwangslage der deutschen Autofirmen verdeutlicht, sich durch Eigeninitiative, besonders mit einer geänderten Marketing-Politik, ohne fremde Hilfe aus der Absatzkrise herausmanövrieren zu müssen.

---

1) Bonner Rezepte für die Autobranche, in: Handelsblatt 10. 7. 1974, Düsseldorf 1974, S. 1

3.4.2. Einschwenken der Bundesregierung auf einen gemäßigten Kurs

Mit der ab 1973 herrschenden weltweiten Rezession in fast allen Branchen und dem damit verbundenen starken Anwachsen der Arbeitslosenzahlen schwenkte auch die Bundesregierung in ihrer Haltung bezüglich des Individualverkehrs auf einen gemäßigten Kurs ein. Auch diejenigen Politiker, welche der privaten Nutzung von PKW in uneingeschränkter Form skeptisch gegenüberstanden, mußten die Fragwürdigkeit ihrer Argumente in einer Zeit der Rezession aus mehreren Gründen erkennen:

a) Der PKW bietet dem Verkehrsteilnehmer gegenüber öffentlichen Verkehrsmitteln (Bahn, Busse, Straßenbahn, U-Bahn) große Vorteile: Er ist "schnell, komfortabel, praktisch (Handgepäck), überaus flexibel und als privat gehaltenes Fahrzeug universell einsetzbar". [1)]
Vor allem bietet er die Möglichkeit der ständigen Mobilität, unabhängig von Zeit und Ort, sowie den nicht zu ersetzenden Vorteil, ohne größere Fußwege direkt vor der Haustür oder an den meisten Reisezielen vorfahren zu können. Daher wäre der Mobilitätsverlust für den einzelnen bei einer vollkommenen Verbannung der Automobile aus den Stadtkernen sehr groß, "was ja auch als Beeinträchtigung der Lebensqualität gewertet werden kann" [2)] und daher unerwünscht ist.

b) Öffentliche Verkehrsmittel sind vielfach unwirtschaftlich und arbeiten mit Defiziten, so daß ihre weitere Zunahme die Staatsfinanzen über Gebühr beanspruchen würde.

---

1) R. Hild, Automobilindustrie: Sorgenvolle Zukunft? in: Ifo-Schnelldienst, 12. 9. 1973, S. 17

2) ebenda, S. 17

c) Vor allem die Tatsache, daß in der Bundesrepublik jeder siebte Beschäftigte direkt oder indirekt von der Automobilproduktion lebt und auch die Exporte der Bundesrepublik zu einem beträchtlichen Anteil vom Automobilsektor getragen werden, machte auch den größten Autogegnern bewußt, daß eine automobilfeindliche Politik gerade in einer Krisensituation fatale Folgen für Gesamtkonjunkturverlauf und Beschäftigung haben würde. Dies um so mehr, als auch im Laufe des Jahres 1974, als die Erdölversorgung wieder gesichert erschien, die Anti-Auto-Haltung ein Anhalten der Nachfragedämpfung zumindest mitverursachte, wie man später einsehen mußte.

Besonders im Sinne einer Vermeidung weiterer Arbeitsplatzverluste setzte sich innerhalb der Bundesregierung, der Presse und verschiedener Interessengruppen ein sachlicher, autofreundlicher Kurs durch, der zumindest keine weiteren Erschwernisse für den Individualverkehr und damit auch die Automobilproduzenten versprach. Begünstigt wurde dieser Kurswechsel durch die inzwischen (seit 1974) gesunkenen Unfallzahlen, die vorerst gesicherte Energieversorgung und nicht zuletzt durch die Leistungen der Automobilindustrie selbst, vor allem auf den Gebieten der Fahrzeugsicherheit und -umweltfreundlichkeit sowie ihrer aktiven Beteiligung an der öffentlichen Verkehrsdiskussion.

In welcher Form die Automobilhersteller mit Hilfe ihres Marketing-Mix den Angriffen gegen das Auto begegneten, wird in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden.

3.5. Die starke Verteuerung der PKW-Haltung als Hemmschuh für den Automobilabsatz

Besonders aufgrund der hohen Steigerungsraten bei Personal- und Materialkosten (1968 bis 1974 70 bzw. 30 % Steigerung), welche sowohl bei der Autoindustrie selbst als auch beim Autohandel und allen übrigen mit der Autobranche gekoppelten Industriezweigen zu starken zusätzlichen Kostenbelastungen und damit auch Preissteigerungen führten (Einflüsse der ökonomischen Umwelt), trat in der ersten Hälfte der siebziger Jahre eine starke Verteuerung der Automobilhaltung ein. Diese Verteuerung, die teilweise inflationäre Züge annahm, war nicht dazu geeignet, sich günstig auf den Automobilabsatz auszuwirken. Sie stellte im Gegenteil den Automobilkonsumenten angesichts der steigenden Preise für die gesamte Automobilhaltung allmählich vor die Frage, ob er es weiterhin finanziell verkraften könnte, seine Kauf- und Fahrgewohnheiten bezüglich des Automobils aufrecht zu erhalten.

So mancher Konsument sah sich veranlaßt, den geplanten Neukauf seines Wagens hinauszuzögern, statt wie bisher im Durchschnitt alle 3 bis 4 Jahre das jeweils neueste PKW-Modell zu erwerben. Außerdem reduzierten viele Fahrer ihre jährlichen Kilometerleistungen. Auch der Trend zur Anschaffung eines Zweitwagens, deren Dringlichkeit nicht allzu stark ist, wurde durch die ständige Verteuerung der Automobilhaltung wesentlich gedämpft.

3.5.1. Die inflationäre Entwicklung der Neupreise

In welchem Ausmaß sich die Preise der deutschen Automobilhersteller unter dem verstärkten Kostendruck zwischen Anfang 1973 und Ende 1974 für wichtige Modelle aus deutscher PKW-Produktion verteuerten und wie im Vergleich dazu die Preiserhöhungen der ausländischen Anbieter ausfielen, zeigt die auf der nächsten Seite aufgeführte Tabelle:

Inflation der Autopreise

Modell	1. Januar 1973 DM	Frühjahr 1973 DM	August 1973 DM	Jan./Febr. 1974 DM	Mai/Juni 1974 DM	August 1974 DM	Prozentuale Verteuerung %
Alfasud	7990	-	-	-	-	-	-
Alfa Giulia Super	11790	11990	-	-	-	-	1,7
Alfetta	13890	14390	-	-	-	-	3,6
Audi 80	7990	8495	8555	9070	-	9735	21,8
Audi 100 LS	11200	11675	11735	12450	13085	-	14,4
NSU Ro 80	17590	17990	18190	18950	19800	-	11,2
BMW 2002	11695	12300	12530	13290	13880	-	15,7
BMW 520	14490	14985	15265	15870	16390	-	11,6
BMW 3,0 Si	23590	24800	25130	26280	27280	-	15,6
Chrysler 180	9998	10398	-	11098	11375	-	13,8
Citroën 2 CV 6	4818	4950	-	5198	-	-	7,9
Citroën GS 1220Club	8726	8901	-	9150	-	-	4,9
Citroën DS 23	15873	16073	-	16690	-	-	5,1
Datsun Cherry 4 A	6650	6990	-	7390	-	-	11,1
Fiat 127	5990	6290	-	6590	-	6890	15,0
Fiat 128 rally	7440	7990	-	8490	-	8890	19,5
Fiat 124	7450	7890	-	8490	-	8690	16,6
Ford Escort 1300	6904	7295	7375	8020	8415	-	21,9
Ford Taunus 1300	7625	8060	8140	8585	9055	-	18,8
Ford Consul 1700	9830	10165	10245	11140	11665	-	18,7
Mercedes 200	13930	14541	-	15140	15784	-	13,3
Mercedes 280 E	20535	21534	-	22500	23454	-	14,2
Mercedes 350 SE	28860	30247	-	31613	32945	-	14,2
Mini 1000	5715	5940	5840	5925	6290	-	10,1
Opel Rekord II 1700	9285	9815	9990	10595	11200	-	20,6
Opel Commodore 2500	12890	13870	13955	14655	15550	-	20,6
Peugeot 304 S	8995						
	9195	9530	-	-	9855	-	9,6
Peugeot 504 GL	10300						
	11400	11825	-	-	12295	-	19,4
Renault 4 L	5330	5495	5545	5850	-	5945	11,5
Renault 5 L	6580	6775	-	7100	-	7295	10,9
Renault 12 L	7660	7975	-	8295	-	8495	10,9
Simca 1000 LS	5298	5448	-	5798	5943	-	12,2
Toyota Corolla	7350	7575	-	7990	-	-	8,7
VW 1200	5390	5590	5650	6050	6395	-	18,6
VW 1303	6690	6910	6990	7480	7995	-	19,5
VW K 70	9980	10530	10630	11375	12060	-	20,8
VW Passat	-	8495	8555	9070	9615	-	13,2
VW-Porsche 914 2.0	13760	14450	14990	15995	16870	-	22,6

Quelle: Auto, Motor und Sport Nr. 19, Stuttgart 1974, S. 24

Der erfaßte Zeitabschnitt war derjenige mit den häufigsten und in ihrer Addition höchsten Preiserhöhungen in der deutschen Automobilindustrie nach dem Kriege. In diesem Zeitraum erhöhten einige Hersteller (z.B. VW, Ford, Opel, BMW) ihre Preise bis zu fünfmal. Bei der Gegenüberstellung der Preiserhöhungen bei inländischen und ausländischen Anbietern fällt auf, daß die Preise der deutschen PKW-Hersteller zum größten Teil wesentlich stärker anwuchsen als die der Importeure, wodurch sich die Wettbewerbsposition der deutschen Automobilindustrie eindeutig verschlechterte. Auf die Export und Import betreffenden Aspekte des Automobilabsatzes wird noch im Abschnitt 3.7 näher eingegangen werden.

3.5.2. Die Steigerungsraten der Autohaltungskosten zwischen 1970 und 1975

Die inflationäre Entwicklung der Fahrzeug-Neupreise war jedoch nicht der einzige Grund, warum die Kosten der Fahrzeughaltung insgesamt in der ersten Hälfte der siebziger Jahre wesentlich stärker anwuchsen als beispielsweise die Gesamt-Lebenshaltungskosten. Neben den Versicherungskosten schnellten auch die Preise für Wartung, Reparatur und Zubehör sowie für Treibstoff überproportional stark in die Höhe, wie die nachfolgende Tabelle zeigt:

Kostensteigerungen der PKW-Haltung 1970 bis 1975

Neupreise	+ 31 %
Normalbenzin	+ 46 %
Motoröl	+ 27 %
Lackieren	+ 55 %
Autowäsche	+ 37 %
Kleine Inspektion	+ 66 %
Gürtelreifen	+ 17 %

Fortsetzung der Aufstellung
Kostensteigerungen der PKW-Haltung 1970 bis 1975

Auswuchten	+ 58 %
Schneeketten	+ 17 %
Sicherheitsgurte	+ 27 %
Rückspiegel	+ 17 %
Batterie	+ 16 %

Quelle: Langsam wieder auf Touren, in: Wirtschaftswoche Nr. 12, Düsseldorf 1975, S. 13

Diese überproportionalen Steigerungsraten beeinträchtigten die Automobilnachfrage auf den nationalen und internationalen Märkten. Besonders in der Zeit der weltweiten Rezession nach 1973, in einer Zeit also, in der Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit und Rückgang der Unternehmensgewinne viele Konsumenten zum Sparen zwangen, reagierten die Autokäufer empfindlicher als in den Jahren zuvor, als sie die laufenden Kosten- und Preissteigerungen zwar registrierten, aber aufgrund der guten Wirtschaftslage dennoch nicht unbedingt zur Kaufzurückhaltung neigten (Einfluß der Konjunktur als Teil der ökonomischen Umwelt.

Dieser Umstand ist auch auf die Tatsache zurückzuführen, daß ab Ende 1973 außer der allgemeinen Rezession weitere Einflußfaktoren (staatliche Reglementierungen, Treibstoffverknappung, Sicherheitsdiskussion) die gestiegenen Kosten der PKW-Haltung überlagerten, so daß erst durch die Summierung der negativen Einflüsse zu diesem Zeitpunkt ein Konjunktureinbruch in der Automobilbranche zu verzeichnen war, wie der folgende Abschnitt zeigen wird.

3.6. Konjunktureinflüsse als Novum für die deutsche Automobilindustrie

3.6.1. Die hohe Konjunkturempfindlichkeit der Automobilnachfrage

Mit dem immer mehr fortschreitenden Sättigungsgrad auf dem Inlandsmarkt sowie auf den Auslandsmärkten im westlichen Europa und in Nordamerika entwickelte sich die Automobilnachfrage immer mehr zu einer Größe, welche konjunkturellen Schwankungen unterworfen ist. Dies ist eine Erscheinung, die typisch ist für einen nahezu gesättigten Markt und die auch in anderen in diesem Stadium befindlichen Branchen zu beobachten ist (z.B. Bauindustrie, Textilindustrie). Sie ist damit zu erklären, daß "bei einem hohen allgemeinen Versorgungsniveau Ausweichmöglichkeiten gegeben sind." [1)]

Viele Konsumenten neigen, wenn sie bereits im Besitz eines PKW sind, dazu, beim Eintritt unvorhergesehener Einflüsse, wie sie beispielsweise die Erdölverknappung und -verteuerung sowie die damit verbundene Verunsicherung bezüglich der zukünftigen PKW-Nutzungsmöglichkeiten darstellen, den Kauf eines neuen Wagens zurückzustellen, ohne dabei einen größeren Konsumverzicht auf sich zu nehmen.

"Die Anschaffung eines PKW läßt sich als 'dauerhaftes Gut' verschieben, wenn die zur Finanzierung vorwiegend verwendeten Einkommensspitzen wie Überstunden, Nebenverdienste usw. einen konjunkturell bedingten Rückgang erfahren oder dieser auch nur erwartet wird." [2)]

---

1) Hild, R., Automobilindustrie: Sorgenvolle Zukunft? a.a.O., S. 18

2) v. Kürten, H., Unternehmenspolitische Fragen der Automobilindustrie bei sich verändernden Marktgegebenheiten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Nr. 4, Wiesbaden 1975, S. 260

In den fünfziger und auch der ersten Hälfte der sechziger Jahre wurden in der deutschen Automobilbranche leichtere konjunkturelle Schwankungen vom überproportionalen Wachstum der noch nicht gesättigten Nachfrage überlagert und nahezu kompensiert.

Erstmals während der Rezession 1966/1967 schlugen zumindest auf dem deutschen Markt erstmals Konjunktureinflüsse (Einflüsse der ökonomischen Umwelt) auch auf die Automobilnachfrage durch, da der einheimische PKW-Markt in dieser Zeit schon stark seiner Sättigungsphase entgegenstrebte.

"Ist nämlich die Autodichte erst einmal in der Nähe der Sättigungsgrenze angekommen, ist es sehr fraglich, ob die Käufer pünktlich und regelmäßig neue Wagen erwerben. Ob sie es tun, wird immer stärker von konjunkturellen und psychologischen Einflüssen abhängig." [1)]

"Aber die Konsumenten schieben ihre Kaufentscheidung nicht beliebig hinaus. Von einem bestimmten Zeitpunkt an greifen sie wieder verstärkt zu." [2)]

Dies führt gegenüber der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu überdurchschnittlichen Ausschlägen der Nachfrage nach oben und unten.

In den USA, wo die Marktsättigung schon während der fünfziger Jahre weit fortgeschritten war, mußte sich die Automobilindustrie schon seit Jahrzehnten mit extremen Nachfrageschwankungen auseinandersetzen. "So lag 1970 der Ausstoß der amerikanischen Hersteller mit 6,55 Mill. Personen- und Kombiwagen fast so niedrig wie 1962 (6,94 Mill.)"; [3)]

---

1) Lingnau, G., Auf die Autokäufer ist weniger Verlaß, in: FAZ 17. 8. 1974, S. 11

2) I.G. - Metall (Hrsg.) a.a.O., Abschnitt III, 3 b (keine Seitenangabe)

3) Lingnau, G., a.a.O., S. 11

Das Boomjahr 1962 dagegen brachte mit seinen 9,67 Mill. Autos [1] einen extremen Nachfrageausschlag nach oben. Die deutschen Automobilproduzenten stellte ein so extremer Nachfragerückgang, wie er ab Ende 1973 zu verzeichnen war, vor große Schwierigkeiten, da sie durch das Netz der sozialen Sicherung in der Bundesrepublik nicht binnen kürzester Frist Anpassungen des Beschäftigungsstandes vormehmen konnten, wie es in der Automobilindustrie der USA mit ihren ständigen Nachfrageschwankungen die Regel ist.

Insofern kam einer möglichst schnellen Wiederankurbelung der in- und ausländischen Nachfrage durch flexiblen Einsatz des Marketing-Instrumentariums in der deutschen Automobilindustrie besondere Bedeutung zu. Das Automobil-Marketing wurde durch die Summierung negativer Einflüsse auf den Absatzmärkten und den damit verbundenen Einbruch der Autokonjunktur auf eine harte Bewährungsprobe gestellt; dies bedeutete eine echte Herausforderung für das Marketing der Automobilhersteller, wie sie in dieser Form und in diesem Ausmaß vorher noch nicht existiert hatte.

3.6.2. Der Konjunktureinbruch im Automobilsektor ab Ende 1973

Welches Ausmaß der plötzliche Nachfragerückgang Ende 1973 erreichte, verdeutlicht der Vergleich der inländischen Zulassungszahlen der fünf größten deutschen Automarken vom Dezember 1973 mit denen vom Dezember 1972:

Daimler-Benz	-	3,8 % Rückgang
VW	-	27,7 % Rückgang
BMW	-	62,4 % Rückgang
Opel	-	45,6 % Rückgang
Ford	-	60,1 % Rückgang

Quelle: Im Schleudersitz, a.a.O., S. 66 bis 67

1) Lingnau, G., a.a.O., S. 11

In absoluten Zahlen gerechnet sanken die PKW-Neuzulassungen in der Bundesrepublik im Dezember 1973 von 124.842 im Vergleichsmonat des Vorjahres auf 70.138. [1] Der rückläufige Trend der Automobilnachfrage setzte sich im darauffolgenden Jahr weiter fort, so daß 1974 zum absoluten Krisenjahr der deutschen Automobilindustrie wurde. So sanken die inländischen PKW- Zulassungszahlen im Jahre 1974 gegenüber 1973 - außer beim VW-Werk, welches jedoch die hohen Zulassungsverluste von Audi-NSU mittragen mußte - wie folgt:

VW	+ 2 %
Opel	- 30 %
Daimler-Benz	- 2 %
Ford	- 26 %
Audi-NSU	- 38 %
BMW	- 8 %

Quelle: Automobilindustrie: Langsam wieder auf Touren, a.a.O., S. 14

Insgesamt gingen die Neuzulassungen in der Bundesrepublik 1974 um 16,6 % [2] gegenüber dem Vorjahr zurück, wobei der bundesdeutsche Markt im Vergleich zu den Märkten der übrigen automobilproduzierenden Länder noch vergleichsweise günstig abschnitt, wie die folgenden Zahlen zeigen:

---

1) vgl. Im Schleudersitz, a.a.O., S. 68

2) vgl. Auto-Industrie: Mit Zähnen und Klauen verteidigen, in: Wirtschaftswoche Nr. 26, Düsseldorf 1975, S. 34

PKW-Neuzulassungen 1974 gegenüber 1973

Großbritannien	- 23,7 %
USA	- 23,3 %
Japan	- 22,0 %
Bundesrepublik Deutschland	- 16,6 %
Frankreich	- 12,7 %

Quelle: Auto-Industrie: "Mit Zähnen und Klauen verteidigen", a.a.O., S. 36

Sehr negativ schnitten die bundesdeutschen Hersteller jedoch im Export ab, welcher 1974 im Vergleich zum Vorjahr um 21,5 % [1] schrumpfte.

Aufgrund der empfindlichen Einbußen bei Inlandszulassungen und Export waren fast alle deutschen PKW-Produzenten gezwungen, Anpassungen auf der Produktionsseite vorzunehmen, zumal die Lagerbestände ein beängstigendes Ausmaß annahmen. Sie beliefen sich bei Werken und Händlern bereits im Januar 1974 auf ca. 340.000 Stück statt der "üblichen, etwa einer Monatsproduktion entsprechenden 258.000 Stück." [2]

Mit Hilfe von Entlassungen und Kurzarbeit drosselte die deutsche Automobilindustrie ihre Produktion 1974 um 22 % gegenüber dem Vorjahr. [3]

Für das Jahr 1974 stellte die IG-Metall in einer Studie fest: "Von Januar 1974 sank die Beschäftigung von 630.000 auf 591.000 im November (- 6 %). Insbesondere dem Instrument der Kurzarbeit ist es zuzuschreiben, daß die Beschäftigten-

---

1) Auto-Industie: "Mit Zähnen und Klauen verteidigen", a.a.O., S. 36

2) IG-Metall (Hrsg.), a.a.O., (keine Seitenangabe)

3) vgl. Automobilindustie: Langsam wieder auf Touren, a.a.O., S. 12

zahl im Verlauf des Jahres 1974 mit 6 % geringer als die Produktion zurückging." [1]

Allein die Firma Daimler-Benz konnte sich darauf beschränken, im Krisenjahr 1974 ihre normalerweise überdurchschnittlich hohen Lieferzeiten abzubauen, ohne Entlassungen und Kurzarbeit in Anspruch zu nehmen.

Was die beängstigende Verschlechterung der Gewinnsituation im Jahr 1974 betrifft, so waren neben den bereits in der Einleitung erwähnten hohen Verlusten bei VW und Ford auch bei fast allen übrigen Firmen hohe Gewinneinbußen zu verzeichnen. Bei BMW beispielsweise sank der Gewinn von 93,2 Mill. DM 1973 auf 42,0 Mill. DM 1974 ab, was einem Minus von 54,9 % entspricht. [2]

3.6.3. Der Gebrauchtwagenmarkt als Ausweichmöglichkeit für den Konsumenten

Im Verlauf des Krisenjahres 1974 stellte sich heraus, daß der Automobilkäufer allgemein bei ungünstigen Erwartungen hinsichtlich Gesamtkonjunktur und PKW-Nutzungsmöglichkeiten in stärkerem Ausmaß vom Neuwagenkauf auf den Gebrauchtwagenkauf ausweicht. Durch diese Möglichkeit der Substitution - neben der Verschiebung des Neuwagenkaufes um einen gewissen Zeitraum - vergrößert sich die Reagibilität der Automobilnachfrage bei konjunkturellen Einbrüchen und unsicherer gesamtwirtschaftlicher Lage noch mehr. [3]

---

1) IG-Metall (Hrsg.), a.a.O., (keine Seitenangabe)
Die Zahlen beziehen sich auf die Beschäftigung im Straßenfahrzeugbau insgesamt, also nicht nur auf die PKW-Hersteller

2) vgl. Jahresabschluß von BMW 1974

3) vgl. Plassmann, Ch., Bestimmungsgründe der Nachfrage nach dauerhaften Konsumgütern, Berlin 1964, S. 19

Während Ende 1973 noch rund 1,5 Mill. Gebrauchtwagen auf Halde standen, da Energiekrise, Fahrverbote und Geschwindigkeitsbegrenzungen neben der Neuwagennachfrage auch die Nachfrage nach gebrauchten PKW stark gedrosselt hatten, zeigte sich schon Mitte 1974 auf dem Gebrauchtwagenmarkt eine starke Belebung, die ganz im Gegensatz zur weiter anhaltenden Absatzkrise bei Neuwagen stand.

"Rund 3,3 Mill. Personenwagen wurden 1974 auf zweite und dritte Eigner umgeschrieben, fast doppelt so viele wie das Kraftfahrtbundesamt in Flensburg Neuzulassungen registrierte." [1)]

Die starke Verteuerung der Neuwagenpreise sowie teurer gewordene Kredite dürften neben der allgemeinen wirtschaftlichen Situation und der Unsicherheit der Käufer hauptverantwortlich dafür sein, daß der Gebrauchtwagenmarkt die sich langsam wieder belebende Nachfrage absorbierte.

3.6.4. Der Zwang zu einer möglichst schnellen Absatzbelebung auf den Neuwagenmärkten

Der starke konjunkturelle Einbruch im Automobilbereich zwang die deutschen - ebenso wie auch die ausländischen - PKW-Hersteller dazu, umfangreiche Bemühungen anzustellen, um die Nachfrage möglichst schnell wieder zu beleben, da die Produktionskapazitäten nur zu einem geringen Prozentsatz kurzfristig abgebaut werden konnten. Entlassungen waren - wie beispielsweise bei VW - mit hohen Abfindungsbeträgen an die Betroffenen verbunden und stießen außerdem auf herbe Kritik von Politikern, Gewerkschaften, Presse und einer breiten Öffentlichkeit. Sie sind allgemein schädlich für den guten Ruf einer Firma. Ebenso verhält es sich

---

1) Gebrauchtwagen: Boom bei altem Blech, Wirtschaftwoche Nr. 5, Düsseldorf 1975, S. 60

mit Stillegungen von Teilbetrieben, wobei die heftige Diskussion um die mögliche Schließung des Neckarsulmer Audi-NSU-Werkes als Beweis herangezogen werden kann. In den USA liegen die Verhältnisse anders: Hier werden Absatzeinbrüche mit dem rigorosen Abbau der Beschäftigung und der Schließung von Teilbetrieben abgeblockt, was in der Bundesrepublik vor allem aufgrund des starken gewerkschaftlichen Einflusses nicht möglich ist.

Besteht jedoch - wie es in der deutschen Automobilindustrie der Fall war und ist - die Möglichkeit für kurzfristigen Kapazitätsabbau nur in geringem Maße, so ist die Gefahr längerfristig ungenügend ausgelasteter Kapazitäten gegeben, ein Tatbestand, der sich kosten- und preistreibend und damit absatzhemmend auswirkt. Darüber hinaus hatte sich die deutsche Automobilindustrie damit abzufinden, daß sie während der Krise nicht mit staatlichen Hilfen rechnen konnte.

Um so mehr waren die PKW-Hersteller gezwungen, durch möglichst schnell wirkende Maßnahmen, welche den Anwendungsbereich des verfügbaren Marketing-Instrumentariums betrafen, die Automobilkonjunktur im In- und Ausland aus eigener Kraft anzukurbeln, wobei auch die Substitution der Neuwagenkäufe durch Gebrauchtwagenkäufe als Störgröße Eingang in die einzuschlagende Marketing-Strategie zu finden hatte.

3.7. Die zunehmende internationale Marktverflechtung im Automobilsektor

Zu den weniger plötzlich auftretenden, sondern sich kontinuierlich entwickelnden Veränderungen der Absatzbedingungen für PKW ist die wachsende internationale Marktverflechtung zu zählen (Einfluß der ökonomischen Umwelt),

eine Entwicklung, die schon in den fünfziger Jahren begann, jedoch in der Krisensituation ab Ende 1973 noch an Relevanz gewann, wie es die folgenden Abschnitte beweisen.

3.7.1. Die wachsende Exportabhängigkeit der deutschen PKW-Hersteller

Schon während der fünfziger, besonders aber im Laufe der sechziger Jahre erforderte "der Übergang zur Großserie in der westdeutschen Automobilproduktion wegen der Beschränktheit des inländischen Marktes ein Ausweichen auf neue Märkte, das heißt ein Verstärken des Exports." [1)]

Der allgemein gute Ruf, den deutsche PKW aufgrund ihrer Zuverlässigkeit und ihres hohen Qualitätsstandards sowie ihres auf den wichtigsten Märkten gut ausgebauten Verkaufs- und Service-Netzes erworben hatten, erleichterte das Bemühen der deutschen Firmen um einen steigenden Export und damit um die Möglichkeit, die höhere Wirtschaftlichkeit der Großserienproduktion durch hohe Absatzzahlen auszunutzen. So war es der deutschen Automobilindustrie möglich, ihre jährlichen Produktions-Stückzahlen in größerem Ausmaß zu steigern als es das Wachstum der Inlandsnachfrage ermöglicht hätte.

Die Entwicklung des Exportanteils zwischen 1950 und 1973 wird in der folgenden Tabelle deutlich, wobei die Exportquote den Ausfuhranteil in % der Produktion bezeichnet:

---

1) Jagoda, F., a.a.O., S. 20

Entwicklung der Exportquote für PKW aus deutscher Produktion

Jahr	Exportquote
1950	31,5 %
1955	45,2 %
1960	47,6 %
1961	46,5 %
1962	46,8 %
1963	50,4 %
1964	52,0 %
1965	51,9 %
1966	54,2 %
1967	59,3 %
1968	62,4 %
1969	57,5 %
1970	52,1 %
1971	58,1 %
1972	57,6 %
1973	59,5 % 1)

Die Zahlen beweisen, daß im Durchschnitt in den letzten Jahren bis 1973 fast 60 % der deutschen PKW-Produktion im Ausland abgesetzt wurden, wodurch eine hohe Abhängigkeit vom Export und damit auch von den Umwelt- und Marktbedingungen vieler Absatzländer gegeben war. Darauf mußten sich die deutschen Hersteller bei der Ausgestaltung ihres Marketing-Mix einstellen, indem sie die einzelnen Instrumente innerhalb des Mix zumindest teilweise international differenziert einsetzten. Dabei kam der Ausrichtung der Marketing-Politik auf die Erfordernisse der Hauptabsatzmärkte besondere Bedeutung zu.

1) Quelle: VDA-Statistik im Anhang bei Burchard, K. D., a.a.O., S. 4 (Numerierung im Anhang)

1973 gingen allein ca. 35 % der deutschen Automobil-Exporte in die USA, etwa ebensoviel in die EG-Länder und etwa 17 % in die übrigen europäischen Staaten, während die Exporte in die Länder der Dritten Welt sowie des Ostblocks prozentual noch nicht sehr stark ins Gewicht fielen. [1)]

Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, warum bis heute der Entwicklung auf dem US-Markt als weitaus größtem Export-Einzelmarkt die besondere Aufmerksamkeit der deutschen Automobilindustrie gilt.

3.7.2. Erschwernisse für deutsche Automobilexporte

Trotz des beträchtlichen Wachstums der Exportzahlen deutscher PKW-Hersteller muß festgestellt werden, daß sich ihre internationale Wettbewerbsposition ab etwa 1970 verschlechterte. Die Statistik zeigt, daß bis 1970 eine Zunahme des prozentualen Anteils der deutschen PKW-Produktion an der Weltproduktion zu verzeichnen war, daß dieser jedoch vor allem aufgrund des starken Vormarsches der japanischen Konkurrenz von 16 % (1970) auf 11 % im Krisenjahr 1974 zurückging.

Hauptverantwortlich für diese negative Entwicklung aus deutscher Sicht dürften einerseits die Verschiebung der internationalen Währungsparitäten sowie das vergleichsweise hohe Lohnniveau in der Bundesrepublik gewesen sein. Die Deutsche Mark erfuhr besonders nach dem Übergang von festen zu flexiblen Wechselkursen gegenüber nahezu allen Währungen der Hauptabsatzländer für deutsche Automobile eine starke Aufwertung. Insbesondere der Kursverfall des US-Dollars brachte eine erhebliche Verteuerung deutscher Fahrzeuge auf dem so wichtigen US-Markt und damit eine starke Beeinträchtigung der Marktchancen mit sich.

---

1) VDA-Statistik im Anhang bei Burchard, K. D., a.a.O., S. 4 (Numerierung im Anhang)

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht den Kursverfall des Dollars gegenüber der DM zwischen 1949 und 1974.

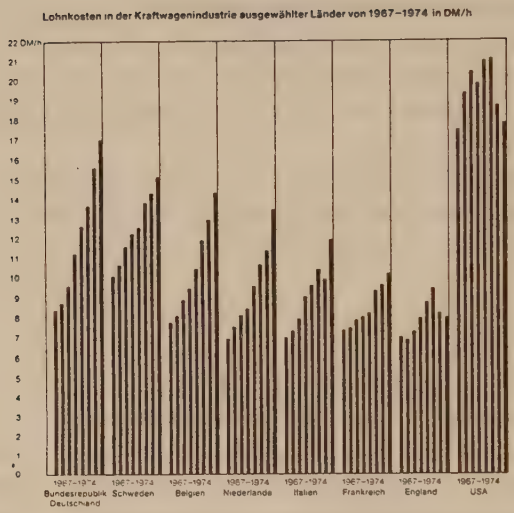
US-Dollar-Wechselkurs

1949	:	ca. 4,20 DM
1969	:	ca. 4,00 DM
1970	:	ca. 3,65 DM
1971	:	ca. 3,48 DM
1972	:	ca. 3,19 DM
1973	:	ca. 2,66 DM
1974	:	ca. 2,59 DM

Quelle: IG-Metall (Hrsg.), a.a.O., keine Seitenangabe

Bis Mitte 1977 bröckelte der Kurs noch weiter auf zeitweise ca. DM 2,25 ab, 1978 fiel der Dollar sogar auf unter DM 2,00.

Das Lohnniveau in der Bundesrepublik verschob sich besonders nach 1968 sehr stark nach oben. Während von 1968 bis 1974 die Materialkosten in der deutschen Automobilindustrie um ca. 30 % anwuchsen, betrug die Steigerung der Lohnkosten in diesem Zeitraum - wie schon an anderer Stelle erwähnt - etwa 70 %. Die deutschen Kraftwagenhersteller zahlten schon 1974, wie die nachfolgende Graphik zeigt, die zweithöchsten Stundenlöhne in der Welt; nach 1974 überstieg das Lohnniveau in der deutschen Automobilindustrie selbst das der US-Autohersteller.



1)

Neben hohem Lohnniveau und DM-Aufwertungseffekten ergaben sich bis heute in Form von kontinuierlichen oder zeitweisen Importsperren (Brasilien, Mexiko, Bolivien, Ecuador), Kontingentierungen (Spanien), zinslos zu hinterlegenden Depotabgaben (Italien), teilweise überzogenen Schutzzöllen (besonders in Staaten der Dritten Welt) und hohen Mehrwertsteuersätzen weitere Handelshemmnisse aus dem Bereich der rechtlichen und politischen Umwelt, welche zwar auch für die internationale Konkurrenz der deutschen Automobilindustrie gelten, jedoch die in einigen Ländern heimische Inlandskonkurrenz (z.B. in Italien, Spanien, Brasilien, Mexiko) begünstigen.

1) Quelle: Auto und Wir - Informationen rund um das Auto, Hrsg. VDA, Frankfurt (M), S. 26

Wo es die schärfsten Import-Beschränkungen gibt

Land	Maßnahmen	PKW-Importe aus der Bundesrepublik (1975)
Bolivien	totale Importsperre	65 +)
Brasilien	zeitweise Importsperre Zoll: bis 800 kg 170 %, über 1.100 kg 205 %	183
Chile	Depotabgabe bis 1976: 10.000 %, ab 1977 nur noch für Gebrauchtwagen	418
Dänemark	Zoll: 2,4 %; MWST.: 15 % Regierungsabgabe: 100,0 % bis 15.500 DKr, 156,0 % für Überbetrag	25.799
Ecuador	totale Importsperre 1975/1976	148 +)
Frankreich	MWST. bis 31. 12. 1976: 20 %; ab 1. 1. 1977: 17,6 %	121.868

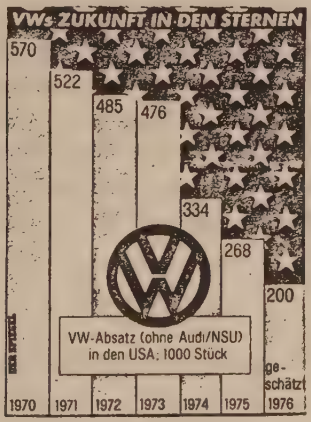
+) Diplomaten- und Regierungswagen

Land	Maßnahmen	PKW-Importe aus der Bundesrepublik (1975)
Ghana	Zoll: 40 %	567
Indonesien	Zoll: 45 %; Registrierungsabgabe: 100 %	2.551
Italien	Depotabgaben zeitweise bis zu 50 %; MWST.: bis 2,0 l: 18 %; über 2,0 l: 36 %	131.710
Japan	Zoll: 6,4 %	20.448
Kenia	Finanzabgabe: bis zu 150 %	939
Marokko	Zoll bis 1,8 l: 70 %; bis 2,2 l: 60 %, über 2,2 l: 60 %	1.029
Niederlande	MWST.: 18,0 %; Luxussteuer: 17,5 %	120.048
Spanien	Kontingentierung; Zoll: 51 % Einf. Ausgl. St.: 51 % Luxussteuer: 22 %	1.265
Thailand	Zoll: 80 %	904
Venezuela	Zoll: 120 %	2.143
Zaire	Depotabgabe: 80 %	560

Quelle: Zölle, Luxussteuern und Importverbote, in: Auto, Motor und Sport, Heft 2, Stuttgart 1977, S. 16 u. 17

In den USA war von der Wettbewerbsverschlechterung für die deutschen Anbieter besonders hart betroffen der VW-Konzern, welcher zeitweise mehr als ein Drittel seiner Produktion in die Vereinigten Staaten exportierte.

Die Absatzzahlen auf dem US-Markt wurden nach 1970 Jahr für Jahr mehr abgebremst, selbst nach der allgemeinen Erholung der Welt-Autokonjunktur ab 1975, wie es die nachfolgende Graphik zeigt:



Quelle: Der Spiegel Nr. 36, Hamburg 1976, S. 55

Neben VW mußte sich auch der Sportwagenhersteller Porsche, welcher zeitweise nahezu die Hälfte seiner Produktion in den USA absetzte, auf die dortigen neuen Markt- und Umwelteinflüsse einstellen, besonders auf die drastischen Abgas-, Verbrauchs- und Sicherheitsbestimmungen in Gegenwart und Zukunft, wohingegen Gesichtspunkte der Preispolitik bei Käufern von ohnehin teuren Luxussportwagen im allgemeinen nicht ganz die übergeordnete Bedeutung haben wie bei den meist auf Wirtschaftlichkeit bedachten Käufern von VW-Modellen.

Insgesamt ging es der deutschen Automobilindustrie darum, ihren hohen Exportanteil, welcher eine wichtige Funktion als Konjunkturstabilisator bei zurückgehender Inlandsnachfrage hat, auf den internationalen Märkten zu behaupten. Dabei spielte unter den Instrumenten des Marketing-Mix die internationale Standortpolitik als Teil der Distributionspolitik eine übergeordnete Rolle, wie es die weitere Untersuchung verdeutlichen wird.

3.7.3. Das Importangebot auf dem deutschen Markt

Die Verschärfung des internationalen Wettbewerbs in aller Welt machte auch nicht vor dem bundesdeutschen Markt halt. Etwa ab Mitte der sechziger Jahre weiteten ausländische Fabrikate wie etwa Fiat, Renault, Citroën, Peugeot, Alfa Romeo und Volvo ihre Marktanteile in der Bundesrepublik kontinuierlich aus. Durch den Ausbau ihres Verkaufs- und Service-Netzes und das umfangreiche Angebot auf dem von deutschen Anbietern nach 1960 vernachlässigten Kleinwagenmarkt schafften sie die Basis für die weite Verbreitung ihrer Produkte in Deutschland.

Auf diese Weise wuchs die Importquote [1] auf dem deutschen Markt von bescheidenen 3,6 % im Jahre 1950 über 11,1 % 1965 auf ca 26 % 1973 an, wobei auch die absoluten Stückzahlen aufgrund der immens anwachsenden Nachfrage steil anstiegen.

Nachfolgende Zahlenwerte kennzeichnen die beschriebene Entwicklung, welche auf dem Einfluß von Konkurrenten (also auf Bestandteilen der "Aufgabenumwelt" einer Automobilunternehmung) beruht.

Jahr	Einfuhr (Stückzahl)	Importquote (in %)
1950	12.294	3,6
1955	18.912	4,0
1960	92.295	9,6
1961	99.973	8,4
1962	168.067	11,2
1963	136.781	10,2
1964	189.465	10,3
1965	280.149	11,1
1966	359.876	13,7
1967	341.154	17,6
1968	408.032	18,8
1969	515.405	20,4
1970	682.734	22,5
1971	795.450	25,2
1972	799.366	26,2
1973	794.933	25,9

Quelle: Burchard, K. D., a.a.O., Anlage 4

Neben den Lücken in den Modellpaletten der inländischen Anbieter (vor allem bei Kleinwagen, Luxussportwagen) begünstigte selbstverständlich auch die Verschiebung der

---

1) Importquote: Einfuhranteil in % der Neuzulassungen im Inland

Währungsparitäten die Verbreitung ausländischer Wagen, welche mit der Zeit spürbar billiger als vergleichbare deutsche Produkte angeboten wurden, so daß auch in der vom deutschen Angebot mit Modellen überhäuften Mittelklasse Verkaufserfolge gebucht werden konnten.

Darüber hinaus sprach die von vielen ausländischen Anbietern praktizierte Komplettpreispolitik viele deutsche Kunden an: Die meisten deutschen Hersteller ließen sich Extras wie Schiebedach, Drehzahlmesser, Liegesitze, Zusatzscheinwerfer mit zum Teil beträchtlichen Aufpreisen bezahlen, während wichtige Extra-Ausstattungen bei Importautos im Ausgangspreis inbegriffen waren.

Ein weiterer Vorteil vieler Import-PKW war bis ca. 1973 oft deren vielseitigere Nutzungsmöglichkeit im Vergleich zu PKW aus deutscher Produktion. Der Trend zum Schrägheck oder Kombiheck mit eingebauter Heckklappe bei normalen Limousinen - außer Kombis - wurde von einigen ausländischen Firmen rechtzeitig erkannt und begünstigte ihren Verkaufserfolg, wie etwa bei den Renault-Modellen R 4 und R 16 oder beim Alfasud. Bei den deutschen Herstellern wurden solche Wagen mit hohem Nutzeffekt fast ausschließlich als Kombi-Versionen angeboten, welche aus geschmacklichen Gründen und aufgrund von Styling-Gesichtspunkten jedoch viele Privatkonsumenten nicht ansprachen.

Wie stark jedoch gerade in der Zeit während und nach der Automobilkrise die vielseitige Nutzungsmöglichkeit eines PKW zu einem der Haupt-Kaufargumente avancierte, wird im folgenden Abschnitt zur Sprache kommen.

3.8. Die kritischere Einstellung der Konsumenten zum Automobil

Eine für das Automobilmarketing der Hersteller in aller Welt, jedoch insbesondere die Gestaltung der Marketing-Politik der deutschen PKW-Hersteller, sehr bedeutsame Datenänderung stellt die geänderte Einstellung des Autokäufers zum Automobil allgemein dar.

Die Präferenzenskala, welche die Anforderungen der Konsumenten an das Auto widerspiegelt, verschob sich ab Ende 1973, mit dem Beginn der Treibstoffkrise und der damit verbundenen Unsicherheit bezüglich der Zukunft des Autos und seiner Nutzungsmöglichkeit, sehr stark. Diese Verschiebung der Präferenzen ist letztlich als das Resultat von vielen bisher im Kapitel 3 zur Sprache gekommenen, auf den Markt und die Konsumenten einwirkenden Umwelt-Einflüssen anzusehen. Sowohl die Sicherheits- und Umweltschutz-Diskussion, die Verteuerung der Automobilhaltung als auch der allgemeine Konjunktureinbruch und nicht zuletzt staatliche Gesetze und Verordnungen auf verschiedenen Gebieten beeinflußten die Konsumentenwünsche in hohem Maße.

Auch die in einer breiten Öffentlichkeit vorgebrachte Kritik am Auto als Verkehrsmittel hatte, obwohl sie viele Autofahrer aufgrund von häufigen Polemisierungen verärgerte, großen Einfluß auf die Haltung der potentiellen PKW-Käufer, die zunehmend kritischer wurde.

3.8.1. Die Präferenzen der PKW-Käufer als veränderliche Größen

Nach den Auswirkungen der Treibstoffkrise prägte ein klar zu erkennender Trend zur Nüchternheit die Haltung von Autobesitzern und potentiellen Käufern.

Während besonders in Deutschland bisher das Prestigedenken unter den Autokonsumenten sehr ausgeprägt war, wobei Wagengröße, Hubraum und PS-Zahlen eine wesentliche Rolle spielten, revidierten ab 1973 viele Konsumenten diese Haltung.

Zunächst war durch die allgemeine Verteuerung der PKW-Haltungskosten der Trend zur Sparsamkeit zu beobachten. Die Wirtschaftlichkeit eines Automobils - sein möglichst günstiger Benzinverbrauch, seine geringen Wartungsansprüche und sein guter Wiederverkaufswert - wurde zu einem der wesentlichen Kaufargumente.

Wichtig war darüber hinaus, "daß für immer mehr Personenwagen-Fahrer das Auto zu einem reinen Gebrauchsgegenstand geworden ist, an den man sich gewöhnt hat wie an einen Kühlschrank." [1)]

Diese Haltung resultierte aus der Einsicht, daß das Automobil zwar auf lange Sicht für Beruf, Einkäufe und Freizeitgestaltung unersetzbar ist, daß jedoch die nach dem "Ölschock" scharf angegriffene "Vergötterung des Autos" als prestigeträchtiges, liebstes Kind des Deutschen unter den verschärften Kostenbedingungen keinen Platz mehr hat. Ein Resultat dieser Entwicklung war sicherlich die plötzliche starke Bevorzugung praxisgerechter, vielseitig nutzbarer und nicht nur vom Styling geprägter Wagen, welche dazu noch wirtschaftlich sein mußten.

Auch die in den Jahren vor 1973 zu beobachtende, immer stärkere Neigung zum möglichst sportlichen, schnellen und leistungsstarken Auto wurde aufgrund der allgemeinen Sicherheitsdiskussion, der Geschwindigkeitsbeschränkungen und der Angriffe gegen das Auto zunächst stark abgebremst.

---

1) Hansen, J. "Meinungsforschung zum Auto": Was selbstverständlich ist, wird weniger interessant, in: FAZ 26. 1. 1977, S. 29

Dagegen wuchs der Wunsch nach hoher Automobil-Sicherheit: "Schon 1974 sagten drei Viertel der Autofahrer, ihr nächster Wagen müsse auf jeden Fall mehr passive Sicherheit bieten (hingegen wollte nicht einmal jeder fünfte einen stärkeren Motor)." [1]

3.8.2. Die Entwicklung der Kundenwünsche nach 1975

Gerade auch der Wunsch nach mehr Sicherheit war einer der Gründe, warum die übermäßige Bedeutung von absoluter Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit als Kaufargument nach der Überwindung des "Ölschocks" etwas abnahm, wenn auch keineswegs in den Hintergrund trat. Auf dem Inlandsmarkt ist seit 1976 wieder ein Trend hin zum größeren Wagen zu beobachten, wobei allerdings noch verkehrsgünstige Außenabmessungen, (das heißt eine gewisse Kompaktheit), gefragt sind. Diese scheinbare Kehrtwendung der Kundschaft bezüglich ihrer Präferenzen widerspricht bei näherem Hinsehen jedoch nicht den ab 1973 in den Vordergrund getretenen Kaufargumenten. Das gewachsene Sicherheitsbewußtsein ist in hohem Maße dafür verantwortlich, daß größere Wagen heute wieder stärker nachgefragt werden. Sie bieten mehr Fahrkomfort "der grundsätzlich zum entspannten Fahren notwendig ist." [2]
"Zudem fühlen sich viele Verbraucher sicherer in einem Auto, je größer es ist". [3]

Auch ein starker Trend der Käuferwünsche zu anspruchsvoller Technik, Komfort und reichhaltiger Ausstattung der Fahrzeuge ist vor allem auf dem Inlandsmarkt seit 1975 festzustellen.

---

1) Hansen, J., a.a.O., S. 29

2) Viniol, H., (Leiter der Verkaufsorganisation Inland bei Daimler-Benz), Zitat in "Gegenverkehr" - Die Wünsche... a.a.O., S. 63

3) Hansen, J., a.a.O., S. 29

Begründung: "Mit steigendem Einkommen und steigendem Lebensstandard stellen die Autokäufer immer höhere Ansprüche, besonders in Phasen wirtschaftlichen Aufschwungs". [1)]

Die Tatsache, daß heute auch wieder Wagen mit leistungsstarken Motoren gefragt sind, und dies in allen Preisklassen, ist nicht darauf zurückzuführen, daß nach dem Einschwenken der Regierung auf eine unverbindliche Autobahn-Richtgeschwindigkeit wieder ausschließlich sportlich-schnelles Fahren an der Tagesordnung ist. Messungen, die beweisen, daß nur ein geringer Teil der Fahrer öfters die Richtgeschwindigkeit von 130 km/h überschreitet, beweisen das Gegenteil. Vielmehr sind höhere aktive Sicherheit durch gute Beschleunigungsmöglichkeit beim Überholen und die Möglichkeit, ohne größere Motorenanstrengung gute Reisetempo-Schnitte zu erreichen, als Gründe für den Wunsch nach angemessener Motorleistung zu nennen.

Dennoch legt der Kunde auch nach Überwindung der "Ölkrise" bei der Auswahl seines zu kaufenden Automobils großen Wert auf Wirtschaftlichkeit und vielseitige Nutzungsmöglichkeit, und zwar auch in höheren Preisklassen, ein Umstand, der die deutschen PKW-Hersteller auch weiterhin zwingt, in allen Wagenklassen praktische und wirtschaftliche Fahrzeuge anzubieten.

In welchem Ausmaß gerade die Nachfrage nach größeren, hubraum- und leistungsstarken Automobilen ab 1976 zunahm, verdeutlichen die Inlands-Verkaufszahlen von Dezember 1976 gegenüber Dezember 1975:

Opel Commodore	+ 188,2 %
Citroën CX	+ 137,2 %
Porsche	+ 132,6 %
Ford Capri	+ 89,0 %
Mercedes (280/280 E)	+ 51,3 %
Ford Taunus	+ 42,4 %

1) Scheskat, E., (Marketing-Leiter bei Opel), zitiert in "Gegenverkehr", a.a.O., S. 63

Ford Granada	+ 36,8 %
BMW 528	+ 22,9 %

Quelle: "Gegenverkehr", a.a.O., S. 63

In den USA zwingen besonders die sehr scharfen Verbrauchsvorschriften (vgl. Abschnitt 3.3.3.) auch die deutschen PKW-Hersteller, in Gegenwart und Zukunft wirtschaftliche, vor allem im Benzinverbrauch sparsame Automobile anzubieten, obwohl die Konsumenten in den USA von sich aus wohl kaum den Wunsch nach Sparsamkeit, der ihnen im Automobilbereich schon immer fremd war, als Kaufargument wählen würden. Dieser Umstand zeigt, wie stark externe Einflüsse, wie etwa Energie-Spargesetze (rechtliche und politische Umwelt), die Struktur der PKW-Nachfrage prägen. Die Energie-Sparpläne in vielen anderen Ländern, welche Abnehmer deutscher Automobile sind, könnten in Zukunft ähnliche Auswirkungen auf die Nachfrage-Struktur haben. Schon deshalb können die deutschen PKW-Hersteller die Attribute Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit trotz der zusätzlichen Betonung anderer Attribute wie Sicherheit, Komfort und anspruchsvolle Technik und Ausstattung keinesfalls als Bestandteile ihrer Marketing-Politik fallenlassen.

3.8.3. Konsumerismus als zusätzliches Problem für das Automobil-Marketing

Wenn diejenigen Einflüsse, welche seit Beginn der siebziger Jahre auf die Automobilmärkte im In- und Ausland einwirken, zusammengefaßt werden sollen, können die Einwirkungen des Konsumerismus keineswegs vernachlässigt werden.
Ausgehend von den USA während der sechziger Jahre manifestierte sich auch auf den Märkten der übrigen westlichen Industriestaaten eine Consumerism - oder (auf deutsch) Konsumerismus-Bewegung, die pauschal als eine Art

"Anti-Marketing" von seiten der kritischer werdenden Verbraucher aufgefaßt und wie folgt näher definiert werden kann: "Der Begriff Consumerism umfaßt weniger die allgemeine Problematik der Konsumfreiheit, der Konsumentensouveränität oder des Konsumentenschutzes, er umschließt vielmehr die Gesamtheit der meist aus aktuellen Anlässen der Kritik an der Absatzpolitik (von Unternehmen, der Verfasser) für bestimmte Güter und Dienstleistungen in der Öffentlichkeit vorgebrachten Klagen und eingeleiteten Aktionen". [1)]

Kritik an der Absatzpolitik, das heißt am Einsatz der Marketing-Instrumente, wird vor allem deswegen laut, weil die Konsumenten, die sich durch "unterschiedliche Personen, Gruppen und Organisationen", [2)] wie etwa "Verbraucherorganisationen, Gewerkschaften, Vereine, Parteien, Ausbildungsstätten, staatliche Organe und Medien" [3)] sowie Anwälte, Journalisten und Politiker artikulieren, daran zweifeln, ob die Unternehmen auch in der Praxis ihrem Anspruch, nämlich der Orientierung ihrer Marketing-Politik an den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten, gerecht werden. Damit wird die Glaubwürdigkeit des Marketing-Konzepts insgesamt in Frage gestellt. [4)]

Den betreffenden Unternehmen wird vorgeworfen, sie betrieben im Zuge ihrer "systematischen Käuferbeeinflussung" [5)] mit Hilfe des Einsatzes ihrer Marketing-Instrumente eine Manipulation des Konsumenten zum Zwecke der Absatzmaximierung.

---

1) Müller-Heumann, G., Consumerism - Das Ende des Marketing? in: Der Markt, Nr. 4, Wien 1971, S. 110

2) Meffert, H. Marketing und Konsumerismus, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 2, Wiesbaden 1975, S. 72

3) Meffert, a.a.O., S. 72

4) Müller-Heumann, a.a.O., S. 110

5) Meffert, H. a.a.O., S. 69

Das Ziel der "Verbraucher-APO" [1], d.h. der Träger der Konsumerismus-Bewegung ist es dabei, durch Hinweisen der Öffentlichkeit auf das egoistische, auf die Verbraucher wenig Rücksicht nehmende Gebaren einzelner bzw. mehrerer Unternehmen oder ganzer Branchen aufmerksam zu machen und sie durch den Druck der öffentlichen Meinung sowie gegebenenfalls über staatliche Gesetze zu einer Orientierung ihrer Marketing-Politik an den Verbraucherwünschen und den Notwendigkeiten der Gesamtgesellschaft, mit anderen Worten zu einer Art von "sozialem Marketing" [2] zu zwingen.

Es wird schon aus der Vielzahl der möglichen Träger deutlich, daß - wenn auch das Oberziel einheitlich ist - die Bewegung des Konsumerismus eine große Heterogenität aufweist, wobei stark "bezweifelt werden muß, ob die öffentlichen Äußerungen der Vertreter des Consumerism mit der Gesamtheit der Meinungen der betroffenen Konsumenten übereinstimmen". [3]

Auch ist, wenn man von den USA mit ihren vielen Verbraucherorganisationen (z.B. "Consumers Union") [4] und staatlichen Organen zum Schutze der Verbraucher (z.B. "Consumers Advisory Council", "President for Consumer Affairs" [5]) absieht, die Verbraucherbewegung in den übrigen Ländern außer in Schweden oft noch wenig organisiert. Jedoch kann in den meisten westlichen Industriestaaten einschließlich der Bundesrepublik seit einigen Jahren eine Reihe von Aktivitäten beobachtet werden, die unter dem Begriff Konsumerismus subsumiert werden können.

---

1) "Die Verbraucher-APO" - Kommt es zum Aufstand der Konsumenten? in: GfK-Sonderdienst 11/1970, S. 639; APO = Außerparlamentarische Opposition

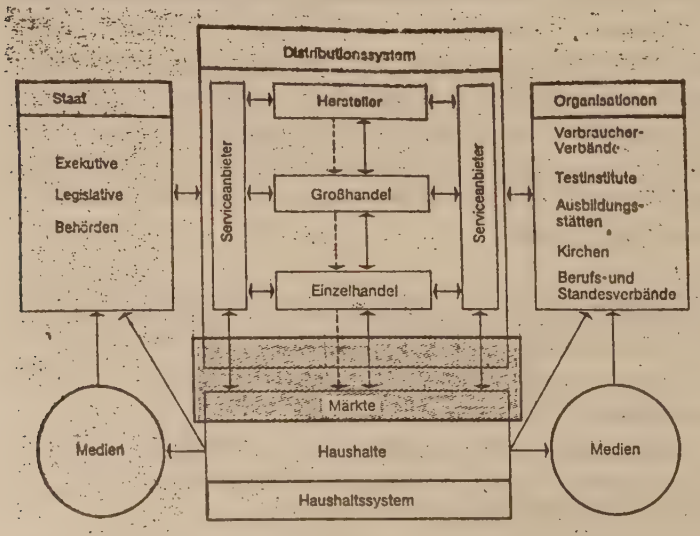
2) Meffert, H. Marketing und Konsumerismus a.a.O., S. 69 ff

3) Müller-Heumann, G., a.a.O., S. 111

4) "Die Verbraucher-APO" - Kommt es ..., a.a.O., S. 644

5) Day, G.S. Aaker, D.A., A. Guide to Consumerism, in: Journal of Marketing, 34/1970, S. 17

Für die Unternehmen, insbesondere die Marketing-Abteilungen, stellen diese Aktivitäten, seien es nun kritische Testberichte, öffentliche Kritik an der Preispolitik oder der internationalen Standortpolitik - um nur einige Beispiele zu nennen - ebenfalls Daten aus der Umwelt oder - systemtheoretisch ausgedrückt - aus dem das Unternehmen umgebenden Umsystem - dar, welche als "Störgrößen Z_i" auf die Märkte einwirken. Neben einer eventuellen Änderung in der Struktur und Reihenfolge der Unternehmensziele müssen aufgrund der Störung durch Konsumerismus-Aktivitäten - ebenso wie auf alle übrigen im Kapitel 3 angeführten "Störgrößen" - Anpassungen im Marketing-Mix-Bereich vorgenommen werden. Andererseits besteht jedoch auch in diesem Fall - wie auch bei den Einflußgrößen in den Abschnitten 3.1. bis 3.7. - für die Unternehmen die Möglichkeit, aktiv auf die Verbraucher oder die Träger der Verbraucherbewegung sowie den Gesetzgeber (die rechtliche und politische Umwelt) einzuwirken, um bestimmte Vorwürfe dieser Gruppen zu entschärfen. Dadurch entsteht eine Wechselwirkung zwischen den Unternehmen einerseits sowie dem Staat und den Organisationen (soziale Umwelt) andererseits, wie es auch die nachfolgende Graphik eines Systemmodells des Konsumerismus bei Meffert veranschaulicht:



Quelle: Meffert, H., Marketing und Konsumerismus, a.a.O., S. 72

Die Automobilindustrie ist eine der Branchen, welche sich in den letzten Jahren verstärkt mit Konsumerismus-Aktivitäten auseinanderzusetzen hatte.

In den USA trat bereits in den sechziger Jahren der Verbraucher-Anwalt Ralph Nader, in der Hauptsache als glühender Verfechter von mehr Sicherheit von Automobilen, hervor, besonders durch seinen Rechtsstreit mit dem Automobil-Giganten General Motors.

Die bundesdeutschen PKW-Hersteller haben sich vor allem seit Beginn der siebziger Jahre damit abzufinden, daß vielgestaltige Konsumerismus-Tendenzen als Umweltfaktoren auf ihr eigenes System sowie andere Umweltbereiche (z.B. den Staat) einwirken. Die Haupt-Angriffspunkte bilden dabei die Produktpolitik einschließlich Qualitätsgesichtspunkten sowie die Preispolitik und die Werbung, dazu noch als Bestandteil der internationalen Marketing-Strategien die internationale Standortpolitik. Außerdem werden mehr Rechte für den Käufer beim Erwerb des Autos gefordert, was den Bereich des Konditionenmix (z.B. Garantieleistungen) tangiert.

Auf dem Gebiet der Produktpolitik stehen die kritischen Forderungen der Konsumentenseite nach mehr Verarbeitungsqualität, Haltbarkeit, Lebensdauer, Gebrauchstüchtigkeit, Sicherheit, Komfort, Ausstattung und Umweltfreundlichkeit der Fahrzeuge im Vordergrund. Während in puncto Sicherheit und Umweltfreundlichkeit der Gesetzgeber mit vielfältigen Verordnungen als einer der Träger consumeristischer Kritik an der Produktgestaltung der Hersteller auftritt, bilden kritische Einzeltestberichte, Vergleichs- oder Dauertests in den Medien - hauptsächlich in Automobilzeitschriften, Verbraucherzeitschriften, Organen von Automobilclubs, Magazinen und Tageszeitungen, die sich meist durch hohen Verbreitungsgrad unter den Konsumenten auszeichnen - die Hauptwaffe der Verbraucherseite, wenn Qualität, Gebrauchsnutzen, Ausstattung und Komfort, besonders bei neu auf dem Markt erscheinenden Modellen, kritisch beleuchtet werden sollen.

Wie es um Haltbarkeit und Lebensdauer bestimmter PKW-Fabrikate und -Modelle bestellt ist, kann der Verbraucher in der Bundesrepublik beispielsweise im jährlich erscheinenden TÜV-Report erfahren, den der Technische Überwachungs-Verein alljährlich als im Zeitschriftenhandel zu erwerbendes Heft veröffentlicht. Auch in Zeitschriften, wie etwa im "Stern", herausgebrachte Untersuchungen wie diejenige bezüglich der Zuverlässigkeit des Service-Netzes der verschiedenen Autofirmen oder die Recherche bei fabrikneuen PKW auf schon beginnenden Rostfraß sind als typische Konsumerismus-Kampagnen zu werten, da hier sowohl Mängel in der Servicepolitik und der Werbung (Rostschutz-Versprechen) als auch der Produktpolitik (Qualitätsaspekte) schonungslos aufgedeckt wurden. [1)]

Dieses umfangreiche und weitverbreitete journalistische Material beeinflußt viele Konsumenten beim späteren Wagenkauf, was wiederum die Hersteller indirekt dazu zwingt, auf den angeführten Teilgebieten des Marketing-Mix in hohem Maße auf die Kritik der Verbraucherseite einzugehen, um den Absatz ihrer Modelle sicherzustellen.

Was das Instrumentarium der Preispolitik betrifft, so müssen sich die deutschen PKW-Hersteller, seit sie aufgrund der insbesondere zu Anfang der siebziger Jahre ständig wachsenden Kostenbelastungen fast alljährlich ein- oder mehrmals ihre Preise erhöhen, herbe Kritik seitens der Verbraucher, zahlreicher Politiker, der Gewerkschaften und der Presse gefallen lassen. Besonders seit die Automobilindustrie nach Beendigung der Automobilkrise wieder steigenden Absatz und anwachsende Gewinne zu verzeichnen hat, stößt nahezu jede Preiserhöhung im Automobilsektor auf kritische Äußerungen. Man wirft den Autofirmen Mißbrauch von Marktmacht, ja sogar unternehmerische Instinktlosigkeit vor und behauptet, aufgrund von höherer Kapazitätsauslastung und gestiegener Produktivität seien Preiserhöhungen gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang notwendig.

---

1) vgl. hierzu "In neuen Autos steckt schon der Rost", in: Der Stern Nr. 13, Hamburg 1977, S. 224 ff

Insbesondere die Preiserhöhungen im Frühjahr 1976 (Ford + 5 %, Opel + 4,7 %, VW + 4,6 %) standen im harten Kreuzfeuer öffentlicher Kritik.

Auch der Einfluß der Kartellbehörden beeinflußte die Anwendung des Instruments Preispolitik. Zum Beispiel im Frühjahr 1977 warnte das Bundeskartellamt die Firmen VW, Ford und Opel, welche rund 65 % des Mittelklassewagen-Marktes [1] in der Bundesrepublik innehaben, wegen "des Verdachts der mißbräuchlichen Ausnutzung marktbeherrschender Stellungen" [2] vor einer weitgehenden Preisanhebung.

In den USA mußte sich neben anderen ausländischen Anbietern VW den Vorwurf der US-Wettbewerbskommission gefallen lassen, auf dem US-Markt mit Dumping-Preisen zu operieren, welche niedriger seien als die VW-Produktionskosten und auch niedriger als die VW-Preise auf dem deutschen Markt. Diese Aktion der US-Wettbewerbskommission ist jedoch im Gegensatz zu den Bemühungen des Bundeskartellamtes nicht der Konsumerismus-Bewegung im engeren Sinne zuzurechnen, da hier höhere statt niedrigere PKW-Preise das Ziel der Behörde waren und weniger der Konsument als vielmehr die US-Autoindustrie geschützt werden sollte. Dennoch tendieren beide Arten von behördlichen Aktivitäten in Richtung auf eine Beeinträchtigung der Autofirmen bei der Anwendung ihres preispolitischen Instrumentariums.

Mehr jedoch als mit den behördlichen Forderungen hatten sich deutsche Firmen wie VW auf dem US-Markt mit besonders kritischen Fahrzeug-Tests in US-Automobilzeitschriften wie "Car and Driver" und "Road and Track" oder mit Tests in speziellen Verbraucherzeitschriften wie "Consumers Reports" auseinander zu setzen.

---

1) + 2) Autopreise: Vorn eine Drei, in: Der Spiegel, Nr. 13, Hamburg 1977, S. 65

Beim Haupt-Exportmodell VW Golf - in den USA unter der Bezeichnung "Rabbit" verkauft - wurden in Artikeln dieser Zeitschriften schlechte Verarbeitungsqualität, abfallende Wagenteile, Startschwierigkeiten, wenig haltbare Auspuffanlagen und Vergaser-Pannen moniert.

Der dritte Bereich, der neben Produktpolitik und Preispolitik einen Haupt-Angriffspunkt für die kritische Verbraucherbewegung darstellt, ist das Kommunikationsmix. Insbesondere die Bereiche Werbung und Kundendienst sind hierbei betroffen. Der Automobilwerbung wurde von der Verbraucherseite sehr oft vorgeworfen, sie arbeite zu sehr mit Emotionen und lasse die klaren Fakten ziemlich außer acht. Besonders mit der nach der Automobilkrise nüchterner gewordenen Einstellung des Verbrauchers zum Automobil waren die Hersteller gezwungen, der vorgebrachten Kritik nachzugehen. Sie können sich heute keine Werbung mehr leisten, welche ausschließlich Prestige- und Sportlichkeitsaspekte in den Vordergrund stellt. Vielmehr mußten sie bei der Festlegung von Werbestil und Werbeinhalten verstärkt den geänderten Prioritäten der Autokäufer, nämlich Qualität, Ausstattung, Komfort sowie besonders stark Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Umweltfreundlichkeit, Haltbarkeit und Lebensdauer eines Automobils in ihren Werbekampagnen Rechnung tragen sowie zu einem nüchternen, informativen Werbestil übergehen.

Auf welch herbe Kritik Werbekampagnen stoßen können, die von der neuen Linie abweichen und dem früher praktizierten Stil nahekommen, indem sie Rennfahrer-Emotionen am Steuer eines Alltagsfahrzeugs wecken wollen, zeigt das Beispiel einer Opel-Manta-Werbeanzeige im Jahre 1975 mit dem Slogan: "Ich träumte, ich hätte mit dem neuen Opel Manta dem Champion den Grand Prix abgejagt. - Machen sie ihren Traum wahr. Der neue Manta ists." [1)]

---

1) vgl. Opel-Manta Anzeigen-Werbung 1975

Weiterhin ist als Abbildung ein Opel Manta zusammen mit einem Formel-Rennwagen sowie ein Rennfahrer im Siegerkranz zu sehen. Diese Werbeanzeige wurde von Verbrauchern und Journalisten stark verurteilt, da man unter anderem befürchtete, eine aggressive Fahrweise könne gefördert werden und die Anzeige könne Schießpulver für die Befürworter von starren Tempolimits auf Autobahnen liefern.

Im Bereich der Politik der Verkaufskonditionen mußten die Autofirmen auf Drängen der Automobilclubs ab 1977 dem Autokäufer mehr Rechte beim Kauf eines Neuwagens einräumen. Das gleiche gilt für Reparaturen bei den Vertragswerkstätten. Beides schlug sich in geänderten Geschäftsbedingungen nieder. Außerdem setzen sich seit einiger Zeit die Automobilclubs verstärkt für eine Angabe des Herstellungsdatums bei Neuwagen ein, um dem Kunden die Möglichkeit zu eröffnen, im Falle eines längere Zeit auf Lager stehenden Exemplars Preisabschläge auszuhandeln. Auch die von einigen Firmen (besonders Daimler-Benz) praktizierte Politik der überlangen Lieferzeiten stößt seit Jahren auf Kritik der Verbraucherseite, da sie die Geduld des Kunden über Gebühr strapaziert.

Schließlich trifft auch die internationale Marketing-Politik der deutschen Automobilhersteller auf Widerspruch, insbesondere ihre Pläne zur Errichtung von weiteren Produktions- und Montagewerken auf wichtigen Auslandsmärkten, um den wachsenden Export-Risiken zu begegnen. Hier kommt die Kritik vor allem von seiten der Gewerkschaften und zahlreicher Politiker. Man kann sie nicht unbedingt der Konsumerismus-Bewegung zurechnen, jedoch kann sie eine Beeinträchtigung des guten Rufes einer Firma darstellen, welcher ein wichtiges Kaufargument für potentielle Autokäufer darstellt. Insofern hat die Kritik an der internationalen Standortpolitik für die Autofirmen einen ähnlichen "Anti-Marketing-Effekt" wie der Konsumerismus, wenn auch hier die Kritik nicht vorrangig im Sinne der Verbraucher vorgebracht wird.

3.9. Der Zwang zur Anpassung des Marketing-Mix aufgrund neuer "Störgrößen-Einflüsse"

Alles in allem ist festzustellen, daß die Kritik an der Marketing-Politik der deutschen Automobilindustrie ebenso wie die zahlreichen, im Kapitel 3 zusammengefaßten neuen Markt- und Umwelteinflüsse im In- und Ausland beträchtliche "Störgrößen" darstellten, welche beim Einsatz des Marketing-Instrumentariums berücksichtigt werden mußten. Aufgrund der "Störeinflüsse", welche - um die Sprache des Regelkreismodells im Abschnitt 2.2.6. beizubehalten - auf die Regelstrecke (die Märkte) einwirkten, war der Regler (Marketing-Management) gezwungen, über eine Korrektur seiner Marketing-Politik die Einflüsse der Störgrößen auf den Märkten zu kompensieren mit dem Ziel der Aufrechterhaltung der Marktchancen und der Absatzzahlen.

Es würde jedoch den Rahmen der weiteren Untersuchung sprengen, wenn die Anwendung des Marketing-Instrumentariums in der deutschen Automobilindustrie in extenso erläutert würde. Stattdessen sollen nur diejenigen Teile des Marketing-Mix berücksichtigt werden, welche in den siebziger Jahren, verstärkt nach 1973, Korrekturen erfuhren. Hierbei kommen allerdings auch Marketing-Maßnahmen zur Sprache, die vereinzelt auch schon vor 1973 praktiziert wurden, jedoch in den Jahren danach intensiviert wurden.

Die folgenden Kapitel 4 und 5 werden beleuchten, in welcher Art und Weise die deutschen PKW-Hersteller durch eine modifizierte Anwendung ihres Marketing-Mix den neuen Markt- und Umwelteinflüssen der siebziger Jahre begegneten. Dabei spielten Produktgestaltung und Produktprogramm-Politik als Teile der Produktpolitik innerhalb der Anpassungen im Marketing-Mix-Bereich, welcher vier Submixes (Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Politik der Verkaufskonditionen, Distributionspolitik) umfaßt, auch während der vergangenen Jahre eine wichtige Rolle.

Dennoch ist festzustellen, daß die deutschen PKW-Hersteller gerade nach 1973 neben den Änderungen am Produkt und im Produktprogramm, vor allem aufgrund der oft besseren Chance für kurzfristige Anpassungen, verstärkt auf den variablen Einsatz der Instrumentenkomplexe des Kommunikations- und Konditionenmix zurückgriffen, um die zeitweise schlechten Absatzbedingungen wieder zu verbessern. In den sechziger Jahren war hingegen - wie bereits im Abschnitt 2.1.3. betont wurde - die Produktpolitik eindeutig dominierend, wenn es um die Anpassung an geänderte Markt- und Umweltverhältnisse ging.

Kapitel 4: Anpassungen im Bereich der Produktpolitik

Besonders aufgrund der nicht unerheblichen Abwanderung der Automobilnachfrage hin zum Gebrauchtwagen, einer Entwicklung, die sich verstärkt in den Jahren 1974 und 1975 negativ auf den Neuwagen-Märkten bemerkbar machte und die auf die stark angestiegenen Preise für Neuwagen und den Verzicht auf das Prestige-Denken bei vielen Konsumenten zurückzuführen war, standen die deutschen PKW-Hersteller vor der schwierigen marketing-politischen Aufgabe, dem Kunden den Kauf eines Neuwagens wieder schmackhaft zu machen.
Attraktiv konnte der Kauf eines fabrikneuen Fahrzeugs - bedingt durch den Sinneswandel der Kundschaft während der Energiekrise - zunächst einmal dann werden, wenn es gelang, den Nutzwert neuer oder im Rahmen der Modellpflege modifizierter PKW gegenüber den - auch am Gebrauchtwagenmarkt erhältlichen - älteren Modellen durch Betonung neuer, an geänderten Markt- und Umweltverhältnissen orientierter Attribute merkbar für den Kunden zu erhöhen. Diese Aufgabe war primär durch nachweisbare Verbesserungen im Rahmen der Produktgestaltung zu lösen. Verbesserungen konnte der Käufer jedoch nur dann honorieren, wenn sie seinen persönlichen - während der Krise geänderten - Präferenzen entsprachen. In diesem Zusammenhang müssen als vier Hauptkomponenten die im Kapitel 3 angesprochenen Wünsche nach mehr Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, Umweltfreundlichkeit und gesteigertem Gebrauchsnutzen in erster Linie genannt werden, Komponenten, die die Automobilindustrie mittels Kundenbefragungen im Rahmen ihrer internen bzw. externen (bei selbständigen Marktforschungsinstituten in Auftrag gegebenen) Marktforschung ermittelte und als neue Marktdaten in ihre Marketing-Politik einbauen mußte, wobei die Produktpolitik eine wichtige Rolle spielte.
Es ging jedoch nicht nur darum, im Rahmen der Produktprogrammpolitik neue Modelle vorzustellen; vielmehr mußten auch bei Modellwechseln und Maßnahmen der Modellpflege an den vier erwähnten Komponenten orientierte Maßnahmen der Produktgestaltung durchgeführt werden. Erst dann war mit der Wirksamkeit

einer produktpolitischen Maßnahme im Sinne einer Absatzbelebung zu rechnen, welche jedoch durch zusätzliche Anreize aus dem Bereich des Kommunikations-Mix sowie der Konditionen-Politik verstärkt werden konnte und mußte, wie es die weitere Untersuchung zeigen wird.
Bei der Betrachtung des Produktmix der deutschen PKW-Hersteller und dessen Anpassung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen können zwei Maßnahmen-Bündel unterschieden werden.
Während in den Abschnitten 4.1. und 4.2. auf Maßnahmen im Bereich der Produktprogramm-Politik eingegangen wird, wobei zwischen der Umgestaltung des Produktprogramms sowie Maßnahmen bei der Einführung neuer Produkte zu unterscheiden ist, beziehen sich die Abschnitte 4.3. - 4.7. auf Anpassungen der Produktgestaltung. Hier wird zu differenzieren sein zwischen Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (4.3), der Sicherheit (4.4.), der Umweltfreundlichkeit (4.5.) und der Gebrauchstüchtigkeit (4.6.) sowie eine allgemein stärkere Orientierung am wechselnden Kundengeschmack (4.7.)

4.1. Die Umgestaltung des Produktprogrammes

4.1.1. Hohe Modellvielfalt durch verstärkte Anwendung des Baukastensystems

Um für jeden Kunden einen seinen Wünschen und finanziellen Möglichkeiten möglichst exakt entsprechenden PKW parat zu haben, vervollständigten die Hersteller während der siebziger Jahre ihre Produktprogramme durch zusätzliche Kombinationen von Fahrwerken, Motoren und Karosserien sowie Ausstattungspaketen und einzelnen Ausstattungsdetails.
Auch der VW-Konzern mit seinen beiden Marken VW und Audi - die NSU-Modelle spielten in den siebziger Jahren nur noch eine untergeordnete Rolle - schloß sich dem Trend zum immer stärker praktizierten Baukastenprinzip an, welches hohe Modellvielfalt bei wenigen Grundtypen von Fahrzeugen und damit auch eine rationellere Produktion ermöglicht.

Bei den neuen Modellreihen Golf, Polo, Derby, Passat und Scirocco sowie Audi 50, Audi 80 und Audi 100 werden im Gegensatz zur früheren Politik des VW-Konzerns viele Einzelbestandteile (Motoren, Fahrwerke, Karosserien, aber auch Details wie Lenkräder oder Sitze) bei verschiedenen Wagentypen gleichzeitig verwendet.
Ebenso verfuhren auch die übrigen deutschen PKW-Hersteller, nur war bei ihnen ein konsequent praktiziertes Baukastenprinzip schon in den sechziger Jahren Bestandteil der Produktprogramm-Politik. Lediglich der Umfang der möglichen Kombinationen innerhalb des Modell-Baukastens wurde in den siebziger Jahren noch gesteigert.
Besonders bei den sich stark verändernden Kundenwünschen vor, während und nach der Automobilkrise, bot das Baukastensystem den PKW-Produzenten die Möglichkeit, mittels Ergänzungen des Systems durch weitere Kombinationen in der oberen oder unteren Hälfte des Baukastens den veränderlichen Kundenpräferenzen je nach Markt- und Umweltbedingungen entgegenzukommen.
So konzentrierte man sich während der Energiekrise mit unsicheren Aussichten bezüglich Treibstoffversorgung und Geschwindigkeitsbeschränkungen darauf, das Angebot durch besonders wirtschaftliche Grundtypen und Modellvarianten zu bereichern, während nach 1975, als die Ansprüche der Kunden nach Normalisierung der Umwelteinflüsse wieder stiegen, die Baukästen der einzelnen Hersteller durch komfortable, leistungsstarke Versionen nach oben hin abgerundet und ergänzt wurden.

4.1.2. Die Anpassung an die steigende Nachfrage nach wirtschaftlichen Fahrzeugen

Um die Lücken im Produktprogramm, welche vor allem bei sparsamen, wirtschaftlichen Versionen und Kleinwagen existierten, auszufüllen und dadurch die stark ansteigende Nachfrage nach solchen Fahrzeugen seit Beginn der Treibstoffverknappung und -verteuerung nicht ausschließlich der Auslandskonkurrenz zu

überlassen, gingen die einzelnen deutschen PKW-Hersteller verschiedene Wege:
Der VW-Konzern präsentierte zwischen 1972 und 1977 sukzessive eine vollkommen neue Modellpalette mit Modellen, die sämtlich auf hohe Wirtschaftlichkeit und Gebrauchstüchtigkeit ausgerichtet sind. In dieser Beziehung ragen besonders die Modelle Golf, Polo, Derby und Audi 50 als extrem wirtschaftliche Klein- bzw. Kompaktwagen der unteren Mittelklasse heraus, wobei die meisten Versionen mit preisgünstigerem Normalbenzin betrieben werden und sich zudem durch extrem niedrigen Benzinverbrauch auszeichnen. Jedoch auch die neuen Mittelklasse-Modelle Passat und Scirocco stellen in ihrer Wagenklasse besonders wirtschaftliche Alternativen dar.

Ford und Opel, durch die neue Modellpalette von VW/Audi/NSU mit sehr stark auf die Krisensituation nach 1973 ausgerichteten Kompaktmodellen ins Hintertreffen geraten, planten ebenfalls ähnliche PKW-Modelle. Bei beiden Firmen war jedoch zu merken, daß reaktionsschnelles Krisen-Marketing den Autobauern im Bereich der Produktprogramm-Politik mitunter sehr schwerfällt, da neue Produktentwicklungen im PKW-Bereich 4 bis 7 Jahre in Anspruch nehmen. [1] So kam der Kleinwagen-Typ Fiesta von Ford mit Antriebsaggregaten von alternativ 1,0, 1,1 oder 1,3 Litern Hubraum erst mit Verspätung, nämlich 1976, als inländische Konkurrenz für die Mini-Modelle des VW-Konzerns auf den Markt.
Opel beschränkte sich darauf, das Modell Kadett zusätzlich mit einem sparsamen 1,0-Liter-Normalbenzinmotor anzubieten sowie als Alternative den Kadett City mit Heckklappe wie beim VW Golf und Polo zu entwickeln. Das geplante Kleinwagen-Modell hingegen wurde vorläufig zurückgestellt.

Zählt man die ebenfalls sehr wirtschaftlichen, zum Teil bereits vor 1973 angebotenen Fahrzeuge im Programm der deutschen PKW-Hersteller, wie etwa die 1,1-Liter-Version des

---

1) Marketing im Windkanal, in: Absatzwirtschaft Nr. 5, Düsseldorf 1975, S. 7

Ford Escort, den 1,2 Liter Opel Kadett oder den VW Käfer 1200 in Sparausführung hinzu, so ist festzustellen, daß unter dem Druck der Krise zwischen 1973 und 1975 das Angebot an wirtschaftlichen Klein- und Kompaktwagen von seiten der deutschen Hersteller im Gegensatz zu früheren Jahren, in denen man die Produkte solcher Fahrzeuge auf Grund mangelnder Profite vernachlässigte, sehr umfangreich wurde. Diese Entwicklung wurde der steigenden Nachfrage nach Fahrzeugen dieser Art während und auch nach der Energiekrise voll gerecht. Die französische, italienische und japanische Konkurrenz, für die die Chance einer Expansion auf dem Markt für Kleinwagen in der Bundesrepublik, aber auch in anderen Ländern, bestand, konnte durch die Aktivitäten der deutschen Firmen an einer Expansion gehindert werden, wie es auch der Rückgang der Importquote, besonders auf dem Kleinwagenmarkt, beweist. Auch Billigimporte aus den Ostblockstaaten, wie der Lada aus der Sowjetunion, der Zastava aus Jugoslawien, der Skoda aus der CSSR oder der Polski Fiat aus Polen, wurden vorerst ihrer Chance beraubt, sich speziell auf dem deutschen Markt stärker durchzusetzen, da die Kleinwagen aus deutscher Produktion ihren höheren Anschaffungspreis durch Modernität, bessere Qualität, Nutzungsmöglichkeit sowie ihr dichteres Service-Netz mehr als ausglichen.

Auf diese Weise konnte auch der Bedarf nach Zweitwagen auf dem deutschen Markt mehr und mehr durch deutsche Angebote an Kleinwagen gedeckt werden. Daß der Bestand an Zweitwagen anwuchs, zeigt die Tatsache, daß 1976 immerhin 11 % aller Familien in der Bundesrepublik im Besitz eines Zweitwagens waren gegenüber nur 5 % im Jahre 1965.

Welchen Umfang das Angebot an wirtschaftlichen deutschen Klein- und Kompaktwagen nach 1973 annahm, verdeutlicht die folgende Tabelle (Stand Ende 1977):

Hersteller	Modell	Hubraum (cm^3)	Durchschnittsverbrauch (Liter) [1]	Benzinbedarf (N,S,D) [2]
VW	Polo	895	8,5	N
VW	Polo S	1093	7 - 9	N
VW	Polo LS	1272	7 - 9	N
VW	Derby	895	8,8	N
VW	Derby S	1093	8,8	N
VW	Derby LS	1272	8,7	N
VW	Golf	1093	9,1	N
VW	Golf S	1457	8,5 - 10,5	N
VW	Golf Diesel	1471	6,9	D
VW	Passat	1297	8,5 - 10,5	N
VW	Scirocco	1093	9,3	N
VW	Käfer 1200	1192	9,0	N
Audi/NSU	Audi 50 LS	1092	8,3	N
Audi/NSU	Audi 50GLS	1272	8,1	S
Opel	Kadett 1,0	993	9,1	N
Opel	Kadett 1200	1196	8 - 10	N
Opel	Kadett 1200 S	1196	9,4	S
Opel	Kadett 1000 City	993	9,1	N
Opel	Kadett 1200 City	1196	8 - 10	N
Opel	Kadett 1200 S City	1196	9,4	S
Ford	Fiesta 1000 (40 PS)	957	9,9	N
Ford	Fiesta 1000 (45 PS)	957	9,1	N
Ford	Fiesta 1300	1297	8,5 - 10,5	S
Ford	Escort 1100	1097	9 - 11	N

In dieser Tabelle sind ausschließlich die wichtigsten Vertreter der Klein- und Kompaktwagen-Klasse enthalten. Hinzu kommen noch Kombi- und Coupé-Versionen einzelner Modelle.

1) Verbrauchswerte: teilweise Werksangaben, teilweise Werte aus Testberichten der Automobil-Presse

2) N = Normalbenzin S = Superbenzin D = Dieseltreibstoff

Die übrigen deutschen PKW-Hersteller, dies sind Daimler-Benz, BMW und Porsche, bereicherten ihre Produktpaletten zwar nicht mit Kleinwagen, trugen in ihrer Produktprogramm-Politik jedoch ebenfalls dem Trend zur Wirtschaftlichkeit Rechnung.

BMW brachte mit den Modellen 1502 und 518 unter Ausnutzung seines Baukastensystems zwei in Ausstatttung und Motorleistung abgemagerte "Sparmodelle" auf den Markt, welche die Vorteile eines niedrigeren Preises und günstigeren Benzinverbrauchs - beim 1502 Normalbenzin - aufwiesen und so dem Sparwillen der Konsumenten auch in der Mittelklasse entgegenkamen.

Daimler-Benz verlegte sich während der Krise darauf, Produktion und Absatz seiner Diesel-Modelle zu steigern, welche seit jeher mit den Attributen Wirtschaftlichkeit, Langlebigkeit und geringer Reparaturbedarf ausgestattet waren. Daneben wurden zusätzlich zum 200 D und 220 D mit dem 240 D und dem Fünfzylinder-Modell 240 D 3,0 (später 300 D) zwei neue Modelle offeriert. Der Anteil der Diesel-PKW an der Gesamt-PKW-Produktion von Daimler-Benz stieg, nicht zuletzt durch die größere Wahlmöglichkeit unter jetzt 4 Modellen bedingt, von 35 % (1973) auf 43 % (1974) [1]. Durch den ständig steigenden Absatz der Diesel-Versionen auch in absoluten Stückzahlen sowie den ebenfalls feststellbaren Absatz-Zuwachs bei den Vierzylinder-Benzin-Modellen 200 und 230.4 konnte der Rückgang der Verkäufe bei den teuren und wenig wirtschaftlichen Sechs- und Achtzylinder-Typen auf nahezu allen Absatzmärkten kompensiert werden.

Auch bei anderen Produzenten blieb der überall in der Welt zu beobachtende Trend zum Diesel-PKW, welcher angesichts der neuen Umwelteinflüsse (Geschwindigkeitsbeschränkungen, Umweltschutzgesetze, steigende Treibstoffpreise) auf Grund

---

1) Daimler-Benz: Schwindender Kreis, in: Wirtschaftswoche Nr. 35, Düsseldorf 1974, S. 55

seiner Attribute (geringe Höchstgeschwidigkeit, geringere Schadstoff-Emission, Dieseltreibstoff billiger als Benzin) ideale Voraussetzungen bietet, nicht unbeachtet. So bietet Opel sein Mittelklasse-Modell Rekord seit einigen Jahren wahlweise mit Dieselmotor (2,1 Liter) an; Ford beschritt, allerdings erst mit seiner neuen Granada-Reihe, ab 1977 den gleichen Weg. In der Kompaktwagen-Klasse engagierte sich VW mit dem Golf Diesel, der in puncto Wirtschaftlichkeit durch seinen sehr günstigen Verbrauchswert (ca. 6,9 Liter auf 100 km) nahezu alle Konkurrrenten übertrifft und der vor allem in den USA auf Grund der zu erwartenden Umweltschutz- und Verbrauchs-Reglementierungen sofort nach seinem Erscheinen durchschlagende Verkaufserfolge verbuchen konnte.

Die Firma Porsche schließlich, seit jeher auf den Bau teurer, exclusiver Sportwagen spezialisiert, welche von der Energiekrise alles andere als begünstigt wurden, war als verhältnismäßig kleiner Automobilhersteller mit einer weniger umfangreichen Modellpalette nicht wie andere deutsche Firmen in der Lage, sofort mit der Entwicklung neuer, zusätzlicher Modelle auf die Auswirkungen der Krise zu reagieren. Erst Ende 1975 rundete man das Produktprogramm mit dem relativ wirtschaftlichen Typ 924 unter Verwendung von VW- und Audi-Großserienteilen nach unten ab, allerdings mit durchschlagendem Erfolg, da das Unternehmen seinen Umsatz seither mehr als verdoppelt hat. Darüber hinaus waren die produktpolitischen Aktivitäten bei Porsche - ähnlich wie bei Opel - mehr auf den Teilbereich Produktgestaltung konzentriert, wenn es darum ging, dem Sparwillen der Käufer zu entsprechen.

4.1.3. Reaktionen auf die wieder steigenden Ansprüche der Käufer nach 1975

Während die bisher erläuterten Anpassungen in der Produktprogramm-Politik besonders den neuen Wirtschaftlichkeits-Anforderungen auf den Märkten entsprachen, hatten die deutschen PKW-Hersteller nach Beendigung der Energiekrise wieder steigenden Ansprüchen des Käuferpublikums Rechnung zu tragen, welche jedoch nicht mehr - wie vor der Krise - hauptsächlich in Richtung Sportlichkeit und Leistung tendierten, sondern auf mehr Komfort, Gebrauchstüchtigkeit und Sicherheit abzielten. Diese Kundenpräferenzen waren es, die ab etwa Mitte 1975 wieder eine stärkere Nachfrage nach größeren Wagen der oberen Mittelklasse und der Luxusklasse auslösten, wobei jedoch auch hier Wirtschaftlichkeits-Aspekte wie günstiger Benzinverbrauch und geringe Wartungsansprüche nicht in den Hintergrund traten, so daß die Lage heute folgende ist:

"Immer häufiger suchen Kunden den Kompromiß - das repräsentative Auto mit niedrigen Werkstatt- und Betriebskosten". [1)]

Wie stark die Inlandsnachfrage gerade nach größeren Fahrzeugen mit mehr Hubraum anstieg, zeigen die folgenden Zahlen des Jahres 1976: In der Bundesrepublik stieg die Zahl der neuzugelassenen PKW mit 1,5 - 2 Liter Hubraum um 49 %, bei Fahrzeugen mit 2,5 - 3,0 Liter Hubraum betrug der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr 34,5 %. [2)]

Der Mitte 1975 einsetzende Trend zum gut ausgestatteten, sicheren Komfort-Fahrzeug führte bei den deutschen PKW-Herstellern - ebenso wie der 1973 einsetzende Trend zum Sparmobil - zu umfangreichen Anpassungen im Bereich der Produktprogramm-Politik. Man ergänzte jetzt - im Gegensatz zu den Jahren vorher - verstärkt die Produktprogramme im mittleren und oberen Drittel durch zusätzliche Modelle

---

1) Daimler-Benz: Schwindender Kreis, in: Wirtschaftswoche Nr. 35, Düsseldorf 1974, S. 55

2) Gegenverkehr, a.a.O., S. 54

und Modellvarianten und konzentrierte sich auch bei Neuerscheinungen auf diese Bereiche der Modellpaletten.

Neuerscheinungen in der Mittelklasse waren ab Mitte 1975 bei den Opel-Modellen Ascona und Manta, beim Ford Escort, beim Audi 80 und 100 und beim BMW 316 - 320 sowie im Jahre 1977 beim Audi 100 Avant (mit Schrägheck und Heckklappe), beim Opel Rekord, beim Ford Granada und dem BMW 323i zu verzeichnen. Die Oberklasse wurde in dieser Zeit durch die neue Baureihe 123, das heißt die "kleinen" Mercedes-Modelle 200 - 280 E einschließlich Diesel- und Coupé-Versionen, die 7er-Reihe von BMW (728 - 735i) sowie die Porsche-Typen 924 und 928 ergänzt.
Außerdem wurden schon bestehende Modellreihen nach oben ababgerundet, indem man zusätzlich hubraumgrößere Motoren und mehr Ausstattungsdetails anbot. Beispiele sind die 3-Liter-Version (ab 1977 2,8 Liter) des Ford Granada, der BMW 528 (ab 1977 528i,), der 450 SEL 6,9 von Daimler-Benz, der Porsche Turbo, die leistungsstarken Versionen des VW Golf (Golf GTI), des Opel Kadett und Manta (Kadett GTE, Manta GTE) sowie des Audi 80 (Audi 80 GTE).

Alle diese zusätzlichen Modelle und Modellvarianten stellen Erweiterungen der Baukastensysteme nach oben dar, wobei besonders bei Daimler-Benz, BMW und Porsche die Absicht unverkennbar ist, auf Grund der nach 1975 wieder steigenden Ansprüche der Käufer durch ein weiteres Vordringen in die allerobersten Preisklassen Alternativen zu den Luxus-Limousinen (Rolls-Royce, Jaguar, Cadillac) bzw. Luxus-Sportwagen (Ferrari, Lamborghini, Maserati, Jaguar, Aston Martin) aus dem Ausland zu präsentieren. Diese Art und Weise des Vorgehens hatte durchaus Erfolg, ebenso wie das Angebot von noch mehr Motor- und Ausstattungsvarianten in allen Preisklassen. So kann beispielsweise der 1977 vorgestellte neue Ford Granada alternativ mit zwei verschiedenen 1,7 Liter-Triebwerken (für Normal- bzw. Superbenzin sowie unterschiedlicher Leistung), mit zwei verschiedenen 2,8 Liter-Motoren

(Vergaser- und Einspritzversion), mit einem 2 Liter-, 2,3 Liter-Triebwerk oder mit 2,1 Liter-Dieselmotor, das heißt also mit insgesamt 7 verschiedenen Motoren ausgestattet werden. Ähnlich umfangreich ist das Motoren-Angebot für den ebenfalls 1977 neu erschienenen Opel Rekord, der in 6 Leistungsstufen angeboten wird (davon 3 verschiedene 2 Liter-Triebwerke).

Die Ausstattungsvarianten reichen - um bei diesen beiden Modellreihen von Opel und Ford zu bleiben - beim Ford Granada von der L- und GL- bis hin zur besonders luxuriösen Ghia - und der sportlicheren S-Version, beim Opel Rekord vom normalen Rekord-Modell über den Rekord L bis zum Komfort-Modell Rekord Berlina, welche darüber hinaus sämtlich 2- oder 4-türig bestellt werden können. Besonders die Ghia- bzw. Berlina-Ausführungen kamen dem ab 1975 feststellbaren Trend der Käufer zum möglichst komfortablen und gut ausgestatteten Fahrzeug entgegen.

4.1.4. Verbesserung der Angebots-Flexibilität bei Nachfrageverschiebungen

Insgesamt ist festzustellen, daß die deutschen PKW-Hersteller je nach veränderlicher Nachfragestruktur anstrebten, zunächst nach Beginn der Automobilkrise im unteren, später nach Normalisierung der Markt- und Umweltverhältnisse verstärkt im mittleren und oberen Bereich ihrer Modellpaletten mit Neuerscheinungen und Ergänzungen aufzuwarten. Dabei war die Absicht unverkennbar, immer ein nahezu lückenloses Angebot parat zu haben, welches sehr verschiedenen und je nach Umweltverhältnissen wechselnden Kundenwünschen gerecht wurde. Dies erreichte man auf dem Wege über eine vertikale (Typen) oder horizontale Produktvariation (Motor- und Ausstattungsvarianten). Eine möglichst breit gefächerte Produktpalette macht die Automobilfirmen flexibler und immuner bei Änderungen der Nachfragestruktur. Ein einzelner Hersteller ist da-

durch in der Lage, einerseits in Krisenzeiten die Nachfrage nach besonders wirtschaftlichen Sparmodellen sowie andererseits die bei Normalisierung der Verhältnisse wieder steigende Nachfrage nach Mittel- und Oberklasse-Modellen sowie vollständiger Ausstattung mit seiner Angebotspalette zu befriedigen, ohne eine Abwanderung der Käufer zu anderen Fabrikaten des In- und Auslandes befürchten zu müssen. Auch die sogenannten "Modellaufsteiger" unter den Käufern, welche bei steigendem Einkommen z.B. von der Kleinwagenklasse in die Mittelklasse aufsteigen, können dadurch aufgefangen werden und müssen nicht das Fabrikat wechseln.

Das Kostenrisiko einer breitgefächerten Produktpalette kann man dennoch durch das Baukastenprinzip auf geringem Niveau halten, da nur wenige Grundtypen produziert werden.

Als weiteres Zugeständnis an die detaillierten Wünsche der Kunden ist das wachsende Angebot an Alternativ-Karosserieformen bei ein- und derselben Baureihe anzusehen. Coupé- und Kombi-Versionen von Großserienlimousinen wurden schon in früheren Jahren angeboten, einen neuen Trend stellt jedoch das Angebot von Stufenhecklimousinen und als Alternativen dazu Schräg- bzw. Kombihecklimousinen (z.B. VW Golf) innerhalb einer Modellreihe dar.

Als während der Energiekrise Wirtschaftlichkeit und Gebrauchstüchtigkeit eines PKW an die Stelle des Prestigedenkens traten, wurden auch von den deutschen Herstellern - allen voran der VW-Konzern - wirtschaftliche, praktische Kompaktwagen mit Kombiheck, Heckklappe und variablem Gepäckraum auf den Markt gebracht (VW Golf, Polo). Opels Modellvariante Kadett City mit derselben technischen Konzeption ist ebenso als Marketing-Reaktion auf den durchschlagenden Verkaufserfolg der VW-Kompaktmodelle zu sehen wie das Modell Fiesta von Ford.

Jedoch mußte auch der VW-Konzern erkennen, daß die kompakte Kastenform des VW Golf oder VW Polo bei weitem nicht den Geschmack aller Kunden traf. Viele bevorzugten weiterhin die konservativere Stufenheckform, auch bei Wagen der unteren Preisklassen. Daher ist das Erscheinen des VW Derby mit Stufenheck, welcher technisch dem VW Polo fast vollkommen gleicht, ebenfalls als reine Marketing-Maßnahme anzusehen, die geeignet war, auch die Befürworter der klassischen Stufenheckform unter den Konsumenten anzusprechen und sie nicht kampflos der Konkurrenz (Opel, Ford) als Käuferpotential zu überlassen.

Alle diese Reaktionen auf produktprogramm-politische Maßnahmen von Konkurrenzfirmen machen deutlich, daß die Firmen seit einiger Zeit bestrebt sind, keinen Teilmarkt allein der Konkurrenz im In- und Ausland zu überlassen. Der Wettbewerb verschärft sich auf diese Weise immer mehr. Mit diesen Marketing-Überlegungen ist das Angebot alternativer Karosserieformen bei einer Typenreihe zu erklären, ein Trend, der auch die Mittel- und Oberklasse erfaßte.

Beispiele bilden hierzu:
Opel Kadett - Opel Kadett City
VW Derby - VW Polo
Audi 100 - Audi 100 Avant.

Auch die beiden Alternativen bei Ford (Escort mit Stufenheck, Fiesta mit Kombiheck) sprechen für die neue Politik der Firmen, in einer Preisklasse möglichst viele Alternativen parat haben zu müssen, um alle Geschmacksrichtungen der Konsumenten anzusprechen.

4.1.5. Sonderserien als besonderer Verkaufsanreiz

Als weiteres Instrument der Produktprogramm-Politik setzte sich in den siebziger Jahren bei den deutschen Automobilherstellern das verstärkte Angebot von Sonderserien in be-

grenzter Auflage durch. Nur Daimler-Benz schloß sich diesem zu beobachtenden Trend bisher noch nicht an.

Kennzeichnend für die meisten der bisherigen Sonderserien war, daß gängige Modelle des Produktprogramms mit bestimmten zusätzlichen Ausstattungsdetails, wie beispielsweise Radio, Halogenscheinwerfer, Bodenteppiche, Sonderlackierung oder Servolenkung versehen wurden und dann zu einem Preis zu kaufen waren, welcher oft beträchtlich unter demjenigen lag, welcher normalerweise für einen Wagen mit entsprechendem Ausstattungsumfang hätte bezahlt werden müssen. Neben Sondermodellen mit zusätzlicher Sonderausstattung wurden auch solche mit sparsamerer oder geänderter Ausstattung angeboten. So bot Opel, die Firma, welche als Vorreiter dieser Verkaufsstrategie anzusehen ist und sie bisher auch am häufigsten praktizierte, ab 1976 das Sondermodell "Commodore Special" mit der Ausstatttung des in der Modellhierarchie unter dem Commodore rangierenden Rekord L, jedoch mit unverändertem Motor (2,5 Liter, 115 PS) um 2.260,-- DM günstiger an als das Basismodell Commodore. Die Modelle Opel Kadett J und Kadett City J (J = Junior) mit schwarzer Lackierung der Chromteile oder Jeans-Polo (Sitze mit Jeans-Bezug) wiesen eine zwar nicht abgemagerte, jedoch speziell für jugendliche Interessenten geänderte Ausstattung gegenüber ihrem Grundmodell auf.
Die Gründe für die Herausgabe einer Sonderserie sind zwar immer in einem beabsichtigten Verkaufsanreiz für den potentiellen Kunden zu suchen, jedoch sind bei näherer Betrachtung mehrere Komponenten erkennbar:

a) Zum einen "wecken die Sondermodelle, die sich zumeist auch optisch von den Basistypen abheben, die Aufmerksamkeit potentieller Kunden". [1] "Gerade bei längst eingeführten Typen wirkt ein Sondermodell wie eine Neuheit". [2]

---

1) Autopreise: Mit Chromleisten auf Kundenfang, in: Wirtschaftswoche Nr. 11, Düsseldorf 1977 S. 56

2) Zitat Ford-Sprecher Demuth, in: Autopreise ...., a.a.O., S. 56 - 57

Ein Paradebeispiel stellt in diesem Zusammenhang die ab 1975 herausgegebene "Swinger"-Serie von Opel dar (poppig lackierte Kadett- und Ascona-Modelle), welche von der Hersteller-Firma als "direkter Kaufappell und Anreißer für das gesamte Programm" [1] vorgesehen war und von großkalibriger "Aktionswerbung" [2] unter anderem auch im Werbefernsehen vorgestellt wurde. In der Tat konnte bei Opel nachgewiesen werden, daß viele Käufer normal ausgestatteter Opel-Modelle erst durch die "Swinger"-Werbung zum Kauf animiert worden waren.

b) Eng mit der Absicht verknüpft, Aufmerksamkeit bei der Kundschaft zu erregen, ist die Tatsache, daß Sonderserien oft dann auf den Markt geworfen werden, wenn die Konkurrenz eine neue Typenreihe oder auch ein Sondermodell vorstellt. In diesem Falle dienen Sonderserien der Ablenkung der Konsumenten vom neuerscheinenden Konkurrenzmodell, indem sie glaubhaft machen, daß auch die betreffende Firma - nicht nur die Konkurrrenz - mit einer Neuheit aufwarten kann. Die in der Regel bei echten Neuerscheinungen der Konkurrenz emporschnellenden Verkaufszahlen sowie der Begleit-Effekt des Sinkens der eigenen Verkaufszahlen können auf diese Weise gedämpft werden. In diesem Sinne ist beispielsweise die Präsentation des Jeans-Polo von VW zum Zeitpunkt der Ford-Fiesta-Präsentation im Jahre 1976 zu verstehen. Sie sollte vom "Debüt des Ford Fiesta ablenken". [3]

c) Schließlich sind Sonderserien dazu geeignet, besonders den Absatz von in den Verkaufszahlen stark rückläufigen (z.B. Opel Commodore) oder in näherer Zukunft auslaufenden Modellen noch einmal anzukurbeln. Im letzteren Falle können Sonderserien den Absatzrückgang, der bei bevorstehendem Modellwechsel (welcher sich vor allem

---

1) Marketing im Windkanal, a.a.O., S. 14

2) ebenda, S. 14

3) Autopreise ..., a.a.O., S. 57

auf Grund von Pressemeldungen sehr schnell unter den Kunden herumspricht) meist eintritt, zumindest teilweise kompensieren. Produktion und Absatz erfahren daher keine wesentlichen Einbrüche.

Als Beispiel sind hier die zahlreichen Sonderserien des Opel Rekord und des Ford Granada anzufüren, welche sich in den Jahren 1976 und 1977, vor der Ablösung dieser Modelle durch neue Typenreihen im Herbst 1977, häuften. Auch die Präsentation von schwarz lackierten Serien des Opel Manta sowie der BMW 02-Typen fiel in die Zeit direkt vor dem jeweiligen Modellwechsel.

d) Ermöglicht wird der Preisnachlaß bei Sondermodellen durch die Tatsache, daß eine Serie von Wagen mit einheitlicher Ausstattung kostengünstiger herzustellen ist als bei Berücksichtigung vielfältiger Einzelwünsche. Dadurch ist als Effekt einer Sonderserie neben der verkaufsfördernden Wirkung auch noch die Erzielung von Gewinn möglich, wodurch die Sonderserie für die Automobilfirmen doppelt attraktiv wird. [1)]

Gut verkäuflich sind Sonderserien neben dem Anreiz des Preisnachlasses auch, weil der Kunde vor allem seit 1975 wieder viel Wert auf Individualität und umfangreiche Ausstattung seines Fahrzeugs legt. Diesen Wünschen kamen die deutschen Hersteller bisher mit einer Fülle von Sonderserien entgegen.

---

1) vgl. Klincke, M. (Marketing-Leiter bei Opel), in: Autopreise ..., a.a.O., S. 56

Beispiele für Sonderserien deutscher PKW-Hersteller:

Jahr des Erscheinens	Hersteller	Sondermodell	wichtige zusätzliche (bzw. geänderte) Ausstattungsdetails	ungefähre Ersparnis (in DM)	möglicher Anlaß für die Herausgabe
1973	Opel	Rekord "Gipfelstürmer"	Stahlgürtelreifen, verstärkte Lichtmaschine, Schutzleisten, komfortablere Innenausstattung, heizbare Heckscheibe	ca. 500 - 700 (Automaticversion)	-
1975	Opel	Kadett "Swinger" Ascona "Swinger"	auffällige Sonderlackierung, Stahlgürtelreifen, heizbare Heckscheibe, Halogenlampen, verstärkte Drehstromlichtmaschine	nicht angegeben (n. a.)	Verkaufsbelebung für gesamtes Opelprogramm
1975	Opel	schwarzlackierte Manta GTE-Serie	Sonderlackierung mit gelben Streifen, Recaro-Schalensitze, Radio	n. a.	bevorstehender Modell-Wechsel
1976	Opel	Rekord "Millionär"	100 PS-Motor, luxuriöse Innenausstattung, zusätzliche Instrumente, elektro-magnetische Kofferraumentriegelung	n. a.	-

1976	Opel	"Euro-Kadett"	Halogenscheinwerfer, Verbundglas-Frontscheibe, Automatikgurte, heizbare Heckscheibe	n. a.	-
1977	Opel	Kadett J Kadett City J	verchromte Teile schwarz lackiert	ca. 300	Konkurrenz-Modell Jeans-Polo
1977	Opel	"Rekord-Show 77": "Hit-Rekord" "Top-Rekord" "Nutz-Rekord" (Kombi) "Sport-Rekord" (Coupé)	 geringfügig abgemagerte Ausstattung breitere Reifen, Schutzzierleisten, Halogenscheinwerfer, von innen verstellbarer Außenspiegel, Veloursitze, automatische Kofferraumentriegelung geringfügig abgemagerte Ausstattung breitere Reifen, Leichtmetallfelgen, 100 PS-Motor, Sportinstrumente	 ca. 500 612 520 n. a.	bevorstehender Modellwechsel
1977	Opel	"Commodore Spezial"	Ausstattung wie Rekord L, etwas weniger Chrom	2.260	stark gesunkener Absatz

1973	VW	"Winterkäfer"	Nebelscheinwerfer, Nebelschlußleuchte, Rückfahrleuchte, heizbare Heckscheibe (VW 1200) zusätzlich dazu: Stahlgürtelreifen, Radio (VW 1303)	bis 500	-
1976	VW	"Jeans-Polo"	Jeans-Sitze	n. a.	Alternative für junge Käufer
1977	VW	"Passat LX"	Heckklappe, variabler Kofferraum, Halogenscheinwerfer, Ausstellfenster, Radio, Scheibenwischer, Intervallschaltung, von innen verstellbarer Außenspiegel	600	gesunkene Absatzzahlen, bevorstehende Modellpflege
1976	Ford	Granada L "Traveller"	Halogenscheinwerfer, verfeinerte Innenausstattung, Servolenkung, breitere Reifen	750	bevorstehender Modellwechsel
1976	Ford	"Granada Executive"	Servolenkung, Automatik, Stereo-Radio, Cassetten-Diktiergerät, 3 Liter-Motor	n. a.	bevorstehender Modellwechsel
1975	BMW	schwarzlackierte Sonderauflage 2002-2002 tii	Leichtmetallfelgen, getönte Scheiben, Verbundglas-Frontscheibe, Stahlgürtelreifen, Halogen-Zusatzscheinwerfer, Automatikgurte, heizbare Heckscheibe, verbesserte Innenausstattung	n. a.	bevorstehender Modellwechsel

1975	BMW	silber-metallic lackierte Sonder-auflage 1802 - 2002	wie zuvor, außer Halogen-weitstrahler und Leicht-metallfelgen	n. a.	bevorstehender Modellwechsel
1977	Porsche	924 im "Welt-meister-Look"	blaurote Seitenstreifen, Lederlenkrad, Leichtmetall-felgen, breitere Reifen, härteres Fahrwerk	n. a.+)	-

1) 2)

1) teilweise übernommene Daten aus: Die Lockvögel - sind Sonderangebote der Autofirmen günstige Gelegenheiten?, in: Auto, Motor und Sport, Nr. 7, Stuttgart 1977, S. 159 vgl. auch:

2) Autopreise ..., a.a.O., S. 56

+) n. a. = nicht angegeben

4.2. Maßnahmen bei der Einführung neuer Modelle

Die in den siebziger Jahren zu beobachtenden Maßnahmen im Rahmen der Modellwechsel sind zum Großteil auf die Kritik seitens der Verbraucher sowie ihrer Vertreter zurückzuführen, welche sich hauptsächlich auf die während der sechziger Jahre häufig praktizierte Politik einiger Firmen (besonders Opel und Ford) bezog, binnen kurzer Zeit Modellreihen durch neue Typen abzulösen. Die neuen Maßnahmen in diesem Bereich verdeutlichen das Bemühen der deutschen Autoindustrie, konsumeristischer Kritik an ihrer Marketing-Politik im Sinne einer günstigen Absatz-Atmosphäre nachzugehen.

4.2.1. Modellpflege statt häufiger Modellwechsel

Bei den Firmen Opel und Ford bestand in den sechziger Jahren die Tendenz, in kurzen Abständen von 3 - 5 Jahren, teilweise sogar innerhalb noch kürzerer Intervalle, neue Modellreihen auf den Markt zu bringen. Der Zweck dieser häufigen Modellwechsel bestand darin, durch eine Abwertung des im Besitz des Kunden befindlichen Alt-Modells den Wunsch nach dem Erwerb des neuen, in puncto Technik, Ausstattung und Styling "verbesserten" Produkts bei den Kunden aufkommen zu lassen. Dabei ist die Frage, ob in allen Belangen, besonders im Hinblick auf das Styling, bei jedem Modellwechsel von einer echten Verbesserung die Rede sein kann. Die Aufgabe der Werbung und des Verkaufs-Personals besteht in diesem Falle darin, dem Kunden diese Verbesserung glaubhaft zu machen, wenn auch eingeräumt werden muß, daß sie in einigen Fällen auch bei Modellwechseln in den sechziger Jahren objektiv feststellbar war.

Der Modellwechsel ist eine der beiden Varianten, mit deren Hilfe die Automobilindustrie die "Strategie der geplanten Veraltung" [1] innerhalb ihrer marketing-politischen Möglichkeiten verfolgen kann.

1) Jagoda, F., a.a.O., S. 101

Die zweite Variante ist die des "face-lifting", [1] wobei in regelmäßigen oder unregelmäßigen Zeitabständen geringfügige optische oder technische Änderungen in die Serienproduktion des bestehenden Modells einfließen, ohne jedoch das Modell als Ganzes zu verändern.

In den siebziger Jahren verschob sich das Verhältnis der beiden instrumentalen Alternativen der "geplanten Veraltung" eindeutig hin zum "face-lifting", was die aktuelle Produktprogramm-Politik der deutschen Automobilindustrie stark von derjenigen der US-Hersteller unterscheidet, welche oft schon nach einem Jahr neue Typenreihen präsentieren.

Die Gründe für die teilweise geänderte Politik der deutschen Hersteller, besonders der in den sechziger Jahren noch stark von amerikanischen Gebräuchen beeinflußten US-Tochterfirmen Ford und Opel, sind einerseits in den immens angestiegenen Kosten und dem langen Zeitbedarf für die Entwicklung eines vollkommen neuen Automodells sowie in gestiegenen Investitionskosten für Umstellungen im Produktionsbereich zu suchen. So wendete Ford beispielsweise für die Entwicklung seines Kleinwagens Fiesta etwa 4 Jahre an Zeit und ca. 2 Milliarden DM an Investitions- und Entwicklungskosten auf, wobei diese Kosten allerdings auf Grund der vorgesehenen Produktion in drei verschiedenen Ländern (Deutschland, Großbritannien, Spanien) ein Extrem darstellten.

Andererseits verlangt jedoch seit geraumer Zeit auch die Kundschaft nach mehr Modellkonstanz und damit besserer Werterhaltung der von ihr gekauften PKW-Modelle.

"In kurzen Abständen betriebener Modellwechsel kann zwar einerseits bei manch einem Konsumenten den Wunsch erwekken, das jeweils neueste Produkt zu erwerben; andererseits

---

1) Jagoda, F., a.a.O., S. 103

ist jedoch zu befürchten, daß sich viele Abnehmer aus Verärgerung über den schnellen Wechsel nunmehr Artikeln zuwenden, die einem Modellwechsel nicht in diesem Ausmaß unterliegen". [1)]

Um dennoch nicht auf die verkaufsanheizende Wirkung von Modellwechseln zu verzichten, beschritten die meisten deutschen PKW-Hersteller in den siebziger Jahren folgenden Weg: Sie wählten längere Modellwechsel-Intervalle von etwa 5 - 8 Jahren und brachten oft erst dann ein neues Modell auf den Markt, wenn sinkender Absatz oder ein neues Konkurrenzmodell dies erzwangen. So erschien beispielsweise 1977 die komfortablere 7er Reihe von BMW erst dann am Markt, als der Verkauf der Modelle 2500 - 3,3 Li - nicht zuletzt auf Grund neuer Modelle bei Daimler-Benz - stark zurückging.

Um den möglicherweise durch die längeren Modellwechsel-Intervalle nachlassenden verkaufsfördernden Effekt zu erhalten, flossen bei bestehenden Modellen, insbesondere bei solchen, die auf Kritik seitens der Kunden oder der Fachpresse stießen oder im Verkauf nachließen, entweder regelmäßig nach den Werksferien im Sommer oder in unregelmäßigen Abständen Änderungen produktpolitischer Art in die Serie ein.

Dieses von den deutschen PKW-Herstellern praktizierte "face-lifting" hatte den Vorteil, ein schon im Besitz des Kunden befindliches Automobil nicht vollends zu entwerten, was der Kunde eventuell mit dem späteren verärgerten Umsteigen auf eine andere Marke hätte quittieren können. Dennoch werden aber auch durch kleinere Verbesserungen am eingeführten Produkt nicht unerhebliche Verkaufsanreize geschaffen.

---

1) Nieschlag und weitere Autoren, 7. Auflage, a.a.O., S. 162

Beispiele:

Opel nahm - nicht zuletzt aufgrund des neu auf den Markt erscheinenden Konkurrenzmodells VW Derby - 1977 bei seinem Modell Kadett stilistische Retuschen vor (flachere Motorhaube, größerer Kühlergrill, modernere Blinkleuchten) und bot zusätzlich wahlweise eine luxuriösere Innenausstattung sowie einen stärkeren Motor (1600 cm^3, 75 PS) an.

VW veränderte im selben Jahr die Modelle Passat und Scirocco. Während beim Scirocco ausschließlich optische Retuschen vorgenommen wurden (andere Stoßstangen und Blinkerleuchten, schwarz lackierte Fensterpfosten), erfuhr das schon ältere Modell Passat eine gründliche Aufwertung bei Fahrwerk, Karosserie und Innenraum, wobei die Verbesserung der Aerodynamik und die damit verbundene Senkung des Spritverbrauchs herausragte.

BMW führte bei seinen Mitte 1975 erscheinenden Kompaktlimousinen 316 - 320i, die in einigen Punkten von Kunden und in Testberichten der Fachpresse kritisiert wurden, schon sehr früh eine umfangreiche Modellpflege durch, wobei laufend Veränderungen in die Serie einflossen. Diese betrafen sowohl die Optik (zusätzliche schwarze Blende am zu schmal und hoch wirkenden Heck) als auch technische Details (u. a. Verstärkung der vorher zu weichen Vorderrad-Federung und -Dämpfung, geänderte Auspuffbefestigung auf Grund zahlreicher aufgetretener Auspuffschäden; Innenraum: größerer Innenspiegel, zusätzliche Ablagekästen, schaumstoffummanteltes Lenkrad). [1)]

---

1) vgl. Modellpflege am BMW 320, in: Auto, Motor und Sport, Nr. 8, Stuttgart 1977, S. 113

Außerdem wurden ab 1977 zur Verbesserung des Geräuschkomforts und der Leistung bei der 3er-Reihe Sechszylinder-Motoren angeboten (320, 323i), eine Maßnahme, die dem Trend zu mehr Fahrkomfort auch in der Mittelklasse voll gerecht wurde. [1)]

4.2.2. Fließende Übergänge beim Modellwechsel

Dem Wunsche der Kunden nach mehr Modellkonstanz trugen einige deutsche PKW-Anbieter auch durch eine weitere Variation ihrer Produktprogramm-Politik Rechnung, welche jetzt von abrupten Modellwechseln absieht und stattdessen fließende Übergänge bei der Ablösung alter Typenreihen an deren Stelle setzt.

Die Praxis dieses neuen Instruments sieht folgendermaßen aus:

Auch mit dem Erscheinen neuer Modelle werden die Vorgängertypen nicht sofort vollends aus dem Produktprogramm gestrichen, sondern zumindest eine Zeitlang weitergebaut. Diese Politik der Modellkontinuität hat mehrere Vorteile:

a) Einem Teil der Kundschaft fällt es bei abruptem Modellwechsel schwer, sich sofort geschmacklich an das neue Modell zu gewöhnen, vor allem dann, wenn es in puncto Styling und Technik wenig Anklänge an das Vorgängermodell zeigt (Beispiel: Porsche 911 - Porsche 924, 928 (neue Modelle)). Derjenige Kunde, den das neue Modell, aus welchen Gründen auch immer, nicht sofort überzeugt,

---

1) Die Beispiele für "face-Lifting" fallen z. T. in den Instrumentenbereich der Produktgestaltung, werden jedoch unter dem Stichwort 'Produktprogramm-Politik' behandelt. Insofern überschneiden sich die 2 Instrumentenbereiche und sind nicht vollends voneinander zu trennen.

erhält durch die für geraume Zeit weiterlaufende Produktion des alten Modells die Möglichkeit, beim Kauf noch einmal auf dieses zurückzugreifen. Ein Wechsel der Marke wird dadurch oft vermieden.

b) Der zweite Vorteil ergibt sich aus preislichen Erwägungen heraus. Meist verbinden die Hersteller die Vorstellung eines neuen Modells mit einer Preiserhöhung, welche allerdings durch höheren Ausstattungsumfang gegenüber dem Altmodell oft gerechtfertigt ist. So lagen etwa die Preise des 1977 vorgestellten neuen Ford Granada im Durchschnitt um 1,8 Prozent über denen des Vorgänger-Modells. Drastischer fiel der Preisunterschied zwischen den neuen Mercedes-Typen 200 - 280 E und ihren Vorgängern im Jahre 1976 aus. Um die abschreckende Wirkung dieser Preiserhöhung zu umgehen, kann es sich ebenfalls bewähren, das billigere alte Modell noch eine Weile anzubieten.

c) Für Lagerbestände an alten Modellen brauchen vom Verkäufer keine Sondernachlässe gewährt zu werden, da sich das alte Modell auch nach Erscheinen des neuen Typs noch im firmenseitigen Produktprogramm befindet und dadurch nicht "entwertet" ist.

d) Die verkaufsfördernde Wirkung des neuen Modells wird trotz der gleichzeitig weiter laufenden Produktion des alten Modells nicht aufgehoben, da beide Käufergruppen, sowohl die eher konservativ eingestellten Kunden, die sich geschmacklich und preislich gesehen nicht sofort mit dem neuen Modell identifizieren können, als auch die progressiveren Kunden, welche auf jeden Fall das Neue bevorzugen, angesprochen werden. Auf diese Weise wird die verkaufsfördernde Wirkung eher noch erhöht.

Beispiele für die Politik der fließenden Übergänge beim Modellwechsel waren in den siebziger Jahren bei verschiedenen deutschen PKW-Herstellern anzutreffen:

So bot VW nach der Vorstellung seiner neuen Typengeneration einschließlich des als "Käfer-Nachfolger" proklamierten VW Golf sein altes Erfogsmodell, den Käfer noch für einige Jahre parallel zu den neuen Typen an und fing somit die Nachfrage der eher konservativen Kuden auf.

BMW bot das preisgünstige Sparmodell 1502 auch nach der Einführung der 3er-Serie noch für ca. 2 Jahre in der alten Karosserieform an, vor allem um die (auch in der BMW-Werbung herausgestellte) Möglichkeit des preisgünstigen Einstiegs von ehemaligen Käufern anderer Marken ins BMW-Programm zu erhalten. Auch die übrigen Modelle der alten 02-Serie wurden nach dem Auslaufen ihres Verkaufs in Deutschland noch eine Zeitlang exportiert.

Bei Daimler-Benz löste die 1976 erscheinende neue Modellgeneration 200 - 280 E einschließlich Diesel-, Kombi- und Coupé-Varianten ebenso nicht sofort vollends die seit 1968 gebauten Vorgängertypen ab. Diese wurden noch ca. ein halbes Jahr lang angeboten, vor allem, um neben preislichen Gesichtspunkten den Kunden, welche die nachfragebedingten überlangen Lieferzeiten der neuen Modelle (z. T. bis zu 40 Monaten) umgehen wollten, die Möglichkeit des schnelleren Erwerbs eines Fahrzeugs der Marke Daimler-Benz zu geben.

Der Sportwagenhersteller Porsche schließlich konnte sich das Absatzrisiko eines abrupten Modellwechsels am wenigsten leisten. Die seit ca. 15 Jahren angebotene, durch ständige Modellpflege verbesserte 911-Serie und die 1975 bzw. 1977 neu erschienenen Typen 924 und 928 repräsentieren in Styling und technischer Konzeption (911: luftgekühlter Heckmotor; 924, 928: wassergekühlter Frontmotor, Getriebe an der Hinterachse (Transaxle-Prinzip), zwei

völlig unterschiedliche Lösungen. Da Porsche aber außer diesen drei Baureihen keine weiteren Modelle anbietet, wäre das Risiko eines sofortigen Auslaufens der 911-Serie auf Grund der Unsicherheit bezüglich des Verkaufs der neuen Modelle zu groß gewesen, wie es überhaupt sinnvoll erscheint, gerade bei der Ablösung von Erfolgsmodellen (VW Käfer, Porsche 911, BMW 02-Reihe), welche lange Zeit angeboten worden sind, vorsichtig zu verfahren. Auf solche Modelle sind die Käufer in der Regel so sehr eingeschworen, daß ihnen ein Umsteigen auf neu erscheinende Fahrzeuge besonders schwerfällt. Diese Tatsache wurde von den meisten deutschen Herstellern in ihrer Produktprogramm-Politik stark berücksichtigt, wie es die angeführten Beispiele verdeutlichen.

4.3. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Fahrzeugangebots

Für die meisten Autofahrer wurde seit der Energiekrise und seit den Aufrufen vieler Regierungen zur Energie-Ersparnis, besonders jedoch aufgrund der Verteuerung der Fahrzeug-Haltungskosten, welche in erster Linie durch Benzinpreis- und Wartungskostenerhöhungen verursacht wurden, die Wirtschaftlichkeit eines Fahrzeugs zu einem der wesentlichsten Kaufargumente. Sieht man von den Fahrzeug-Neupreisen ab, mit denen sich die Automobilhersteller mit Hilfe ihres preispolitischen Instrumentariums auseinander zu setzen hatten, so konnte die Wirtschaftlichkeit eines PKW vorrangig mit den Mitteln der Produktgestaltung gesteigert werden. Dies bedeutete, daß die Marketing-Abteilungen der einzelnen Firmen nach Erkennen des Wirtschaftlichkeitstrends auch bei Käufern der teureren Wagenklassen ganz konkrete Vorstellungen an den technischen Bereich der Forschung und Entwicklung im Unternehmen weitergeben mußten, der sich anschließend mit der Steigerung der Wirtschaftlichkeit beim Fahrzeug zu befassen hatte, welche dann in

neue oder der Modellpflege unterzogene Modelle via Produktgestaltung einfloß, ebenso wie Detail-Verbesserungen im Sinne höherer Sicherheit, Umweltfreundlichkeit und Gebrauchstüchtigkeit.

Im Hinblick auf die zu steigernde Wirtschaftlichkeit unternahm die deutsche Automobilindustrie in den siebziger Jahren - verstärkt nach 1973 - vielfältige Maßnahmen bei der Produktgestaltung, welche grundsätzlich in zwei Richtungen wiesen: Man bemühte sich vorrangig um die Senkung des Kraftstoffverbrauch, der den größten Kostenfaktor bei der Unterhaltung eines PKW darstellt, sowie um eine Verbesserung der Wartungs- und Reparaturfreundlichkeit, ebenfalls mit dem Ziel, die Unterhaltskosten zu senken.

4.3.1. Maßnahmen zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs

Was die Senkung des Kraftstoffverbrauchs angeht, so wurden hier wiederum drei Möglichkeiten im Rahmen der Produktgestaltung ausgeschöpft:

Die Senkung des Fahrzeuggewichts stellt die erste Möglichkeit für die PKW-Hersteller dar, um den Kraftstoffverbrauch zu senken. "Dabei gilt die Faustformel: Wenn am Auto 100 kg Gewicht eingesprart werden, spart der Autofahrer 1 Liter auf 100 km". [1] Außerdem vermindert geringeres Fahrzeuggewicht tendenziell den Verschleiß von Reifen, Bremsen und Stoßdämpfern, was sich ebenfalls in Kosten niederschlägt.

Geringeres Gewicht kann bei einem PKW erreicht werden durch eine geänderte technische Gesamtkonzeption. So ist beispielsweise das Frontantriebskonzept gewichtssparend, da es die Einsparung der Kardanwelle sowie eine sehr leichte Hinterachskonstruktion erlaubt.

---

1) Auto und Wir - Informationen rund ums Auto, a.a.O., S. 47

Weiterhin eröffnet die elektronische Datenverarbeitung die Möglichkeit der gewichtsmäßigen Minimierung von Blechstärken und anderen Wagenteilen, welche genau nach den auftretenden, genau feststellbaren Belastungen bemessen werden können.

Beide Alternativen, sowohl die Blechstärken-Minimierung und das Frontantriebskonzept sowie außerdem die Möglichkeit für leichtgewichtige Motorkonstruktionen, wurden in der deutschen Automobilindustrie in den siebziger Jahren intensiv genutzt.

Besonders ausgeprägt ist das Bestreben zum Leichtbau seither im VW-Konzern einschließlich der Marke Audi-NSU. Beginnend mit den beiden zu Anfang der siebziger Jahre vorgestellten Baureihen VW Passat und Audi 80, demonstrieren alle danach neu vorgestellten Modelle (Golf, Scirocco, Derby, Audi 100) konsequenten Leichtbau durch Nutzung des Frontantriebskonzepts und leichte Konstruktion aller Wagenteile.

Gewichtsbeispiele:

VW Golf (2-türig)	:	750 kg
VW Passat (2-türig)	:	860 kg
VW Derby	:	700 kg
Audi 100 (ab 1976)	:	1 060 kg [1)]

Eine weitere Chance, das Wagengewicht zu senken, ist die verstärkt praktizierte Verwendung von Kunststoff und Leichtmetall für bestimmte Karosserie- und Motorteile. Dennoch wurden hier bei weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Immerhin weisen Modelle wie der Porsche 928 (1976) oder der 450 SLC 5,0 von Daimler-Benz (ab 1977) Motorblöcke aus Aluminium auf, das letztgenannte Modell besitzt außerdem eine Motorhaube und einen Kofferraumdeckel aus Leichtmetall. Andere Fabrikate zeichnen sich durch

---

1) Gewichte nach Werksangabe

die starke Verwendung von Kunststoff im Innenraum aus, wie etwa die neuen Modelle von Opel, Ford und VW, Audi-NSU. Auch Kunststoffteile an Bug und Heck der Karosserie sind bei einzelnen Modellen (Ford, Escort RS, Porsche 911, Turbo 928) zu finden.

Weitere Beispiele für das Bestreben, leichtgewichtigere PKW anzubieten oder zumindest trotz erhöhter passiver Sicherheit eine Gewichtserhöhung neuer Baureihen gegenüber den Vorgängermodellen zu vermeiden, sind die 1976 neu erschienenen Daimler-Benz-Modelle 200 - 280 E, die trotz angewachsener Außenabmessungen keine Gewichtszunahme aufweisen, der 1977 vorgestellte Opel Rekord (nur 10 kg schwerer) oder der Ford Granada, welcher ebenfalls 1977 erschien und sogar 45 kg leichter geriet als sein Vorgänger.

Jedoch auch bei neuen Modellreihen, die nicht unbedingt eine Gewichtsersparnis aufweisen, wurde die Kraftstoff-Einsparung als anzustrebendes Ziel berücksichtigt. So zeichnen sich nahezu alle nach 1973 neu vorgestellten Modellreihen der deutschen PKW-Hersteller durch eine verbesserte Aerodynamik aus. Dabei ist der Trend zu glatten, im Windkanal geformten Karosserien mit angedeuteter Keilform (flache Wagenfront, leicht ansteigende Heckpartie) unübersehbar. Ästhetische und raumökonomische Aspekte wurden dennoch nicht zurückgestellt. Es würde den Herstellern auch nichts nützen, ein in optimaler Weise den Gesetzen der Aerodynamik gehorchendes, jedoch wenig formschönes Automobil auf den Markt zu bringen, das die Kundschaft aus geschmacklichen Gründen ablehnt.

Weiter verbessert wurde die Windschlüpfrigkeit der Fahrzeuge neuer Generation durch die Verwendung von Bug- und Heckspoilern, die jetzt teilweise in die Karosserieform integriert sind. Während vor 1973 fast nur Sportwagen wie der Porsche 911 solche aerodynamischen Hilfsmittel aufwiesen, waren danach an sehr vielen Großserienfahrzeugen besonders die herabgezogenen Bugschürzen (Bugspoiler) zu finden.

Beispiele sind hier der VW Golf und Scirocco, der Opel Ascona, Kadett und Rekord sowie der Ford Taunus und Granada oder die BMW 3er-Reihe.

Besonders deutlich wurde das Bestreben der Hersteller zur Verbesserung der Aerodynamik beim Modell-Jahrgang 1977: Die wichtigsten Neuerscheinungen dieses Jahrgangs, wie der Ford Granada, der Opel Rekord und auch der im Rahmen der Modellpflege überarbeitete VW Passat weisen gegenüber ihren Vorgängern sämtlich glattere Karosserieformen mit verbesserten Luftwiderstands-Beiwerten (C_w-Werten) auf. Beim Ford Granada verbesserte sich dieser C_w-Wert von 0,447 beim alten Modell auf 0,435 beim Nachfolger. Beim Opel Rekord sinkt der Spritverbrauch gegenüber dem alten Typ allein durch die strömungsgünstigere Form um etwa 15 %. [1)]

Jedoch auch die vor 1977 neu erscheinenden Typenreihen der deutschen Hersteller zeichnen sich durch eine verbesserte Aerodynamik ihren Vorgängern aus. Beispiele sind hier etwa der BMW 316 - 323 i (1975) und der 1976 erscheinende "kleine Mercedes" der Baureihe 123.

Neben den Möglichkeiten der Aerodynamik und Leichtbauweise trugen zusätzliche technische Modifikationen und Neuentwicklungen zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs der neuen Modellgeneration ab 1973 bei. Sie fielen zum größten Teil in den Bereich der Antriebsaggregate. In diesem Zusammenhang ist zunächst die Entwicklung neuer oder zusätzlicher Diesel-Motoren bei Daimler-Benz (3 Liter - 5-Zylinder, 3 Liter mit Turbolader für den US-Markt), bei VW (Golf Diesel), bei Ford (Granada Diesel) und bei Opel (Rekord Diesel) zu erwähnen. Diese neuen Antriebe werden jetzt außer beim Mercedes wahlweise bei Modellen angeboten, welche in der Zeit vor 1973 nur mit Benzin-Motoren erhältlich waren.

---

1) Weniger Wind, in: Der Spiegel, Nr. 30, Hamburg 1977 S. 138

"Den Forderungen nach weniger Energieverbrauch und (zusätzlich) mehr Umweltfreundlichkeit kommt der PKW-Diesel-Motor von allen eingeführten PKW-Antrieben am nächsten". [1)]

Aufgrund dessen war es entsprechend den neuen Anforderungen auf den Märkten als ein logischer Schritt anzusehen, wenn die deutschen PKW-Hersteller ihr Angebot an Dieselmotoren, speziell auf dem stark limitierten US-Markt, erweiterten. Hier kamen die Modelle 300 D Turbo von Daimler-Benz mit exclusivem Komfort und günstigen Verbrauchswerten sowie VW Golf Diesel mit extrem niedrigen Verbrauch angesichts der zu erwartenden Umweltschutz- und Energieeinsparungs-Gesetze besonders den neuen Markt- und Umweltbedingungen entgegen und avancierten daher binnen kurzer Zeit zu Verkaufs-Rennern.

Dem Umstand, daß sich auch der Käufer anspruchsvoller Automobile verstärkt von Wirtschaftlichkeitserwägungen leiten ließ, entsprach das umfangreicher werdende Angebot an Motoren mit mechanischer und elektronischer Benzineinspritzung. Besonders die in den siebziger Jahren neuentwickelten Einspritzsysteme (K-Jetronic, L-Jetronic) finden bei den Modellen am oberen Ende der Typenskalen immer häufiger Verwendung, da sie "optimale Leistung bei sparsamstem Verbrauch und - zusätzlich noch - möglichst schadstoffarmem Abgas" [2)] ermöglichen.

Ab Mitte 1977 boten alle deutschen PKW-Hersteller, besonders häufig bei ihren in die USA exportierten Modellen, Versionen mit Benzineinspritzung an, nachdem auch Ford als letzter deutscher Anbieter erstmals ein solches Einspritzsystem beim Spitzenmodell Granada 2,8i offerierte.

---

1) Drei Probleme mit einer Idee gelöst, in: Mercedes Aktuell, Hrsg. Daimler-Benz AG anläßlich der Internationalen Automobilausstellung in Frankfurt 1977, S. 17

2) Zitat Porsche-Katalog 1976

Neben dem Bestreben, mehr Diesel- und Einspritzmotoren anzubieten, bemühten sich einige Hersteller, besonders als Reaktion auf die Energiekrise, darum, auch in höheren Wagenklassen Antriebsaggregate einzubauen, welche Normal- statt Superbenzin konsumieren. BMW (1502, 316, 318, 320), Porsche (911-Reihe) sowie Ford (einige Granada- und Taunus-Modelle), Opel (einige Ascona- und Rekord-Modelle) und VW/Audi-NSU (die meisten Mittelklasse-Modelle) offerierten nach der Energiekrise besonders viele Mittel- und Oberklasse-Modelle, die nur noch Normalbenzin benötigten.

Darüber hinaus wurde über die Verbesserung des Motor-Wirkungsgrades mit technischen Mitteln, z. B. durch zweckmäßig gestaltete Brennraumformen und optimierte Gemischaufbereitung bei vielen Fahrzeugen neuer Generation eine Senkung des Kraftstoffverbrauchs erzielt. Alle diese Maßnahmen beeinflußten den PKW-Absatz nach der Automobilkrise äußerst positiv.

4.3.2. Die Steigerung der Wartungs- und Reparaturfreundlichkeit

Das zweite Bündel von Produktgestaltungs-Maßnahmen zur Senkung der PKW-Unterhaltskosten bezog sich auf die Vereinfachung und damit Verbilligung der Wartungs- und Reparaturarbeiten, wobei Produktpolitik und Servicepolitik aufeinander abgestimmt werden mußten. Technische Verbesserungen im Rahmen der Produktgestaltung waren dabei als Voraussetzungen für servicepolitische Maßnahmen anzusehen.

Bei Opel "arbeitet beispielsweise ein Spezialistenteam daran, die 'service-ability' der Opel-Wagen zu verbessern. Zu deutsch: Die Reparatur- und Wartungsarbeiten sollen so vereinfacht werden, daß dadurch - ein wichtiges Wettbewerbsargument - die Unterhaltskosten für die Fahrzeuge sinken". [1)]

1) Straßenschlacht, in: Capital Nr. 3, Hamburg 1975, S. 13

Ähnlich wie Opel bemühen sich seit einigen Jahren auch die übrigen deutschen PKW-Hersteller verstärkt um die Möglichkeit vereinfachter Wartungs- und Reparaturarbeiten bei ihren Fahrzeugen.

In die Produktgestaltung flossen daher - besonders ab 1973 - viele Detailverbesserungen ein, wie zum Beispiel selbstnachstellende Kupplungen und Bremsen, die kontaktlose, wartungsfreie Transistor-Zündanlage, Diagnose-Stecker zur schnelleren und vereinfachten Überprüfung verschiedener Funktionen bei Motor und Fahrwerk sowie eine bessere Zugänglichkeit der Antriebsaggregate im Motorraum. Ebenfalls entfielen bei den meisten neu entwickelten Fahrzeugen die Abschmierung von Fahrwerksteilen und der Getriebeölwechsel, der Motorölwechsel wurde durch die Möglichkeit des Absaugens von Altöl nach oben erleichtert, ebenfalls ermöglichten weitere technische Verbesserungen die Vergrößerung der Motorölwechsel-Intervalle.

Um eine Zeiteinsparung und damit Verbilligung bei Reparaturarbeiten im Karosseriebereich zu erzielen, die auch in vielen Fällen mit einer - ebenfalls kostensparenden - günstigeren Einstufung bei der Vollkasko-Versicherung verbunden war, wurden durch konstruktive Änderungen an den Fahrzeugen (z. B. verschraubte statt angeschweißte Kotflügel) Chancen für die Entwicklung rationellerer Reparaturverfahren im servicepolitischen Bereich geschaffen, welche später unter dem Stichwort 'Servicepolitik' zur Sprache kommen werden.

4.4. Anpassungen der Produktgestaltung aufgrund der Sicherheitsdiskussion

Etwa im gleichen Ausmaß wie der Wunsch nach Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des PKW-Angebots wirkten sich die im Rahmen der öffentlichen Diskussion erhobenen Forde-

rungen nach mehr Sicherheit im Staßenverkehr, welche auch die Kunden-Präferenzen stark beeinflußten, auf die Produktgestaltung der deutschen PKW-Hersteller in den siebziger Jahren aus.

Hierbei ist zu bedenken, daß speziell in der Bundesrepublik, wo im Gegensatz zu den meisten anderen Staaten keine bindende Geschwindigkeitsbegrenzung auf Autobahnen herrscht und wo von den Produzenten überdurchschnittlich viele leistungsstarke, schnelle PKW-Modelle angeboten werden, der Wunsch nach einem die Leistungsreserven durch aktive Sicherheitselemente beherrschenden Fahrzeug, welches zusätzlich bei Eintritt eines Unfalles ein hohes Maß an passiver Sicherheit bietet, unter der Kundschaft besonders ausgeprägt ist.

Nach Marketing-Gesichtspunkten wäre es von den Herstellern aus unklug gewesen, dem Kunden ein konsequent auf optimale Sicherheit zugeschnittenes Automobil ähnlich den zum Beispiel bei VW, Opel und Daimler-Benz entwickelten Experimentier-Sicherheitsfahrzeugen (ESF) anzubieten. Die Hauptnachteile eines solchen produktpolitischen Konzepts wären ein die Produktionskosten erhöhendes, die Preise steigerndes und die Wirtschaftlichkeit der Fahrzeuge negativ beeinflussendes hohes Fahrzeuggewicht sowie ein am Kundengeschmack vorbeigehendes Styling. Insofern ließ sich eine Verfolgung von Sicherheitskriterien im Rahmen der Produktgestaltung nur bis zu einem Punkt vorantreiben, an dem noch nicht andere, die Marketing-Politik beeinflussende Kundenpräferenzen (preisliche, geschmackliche und wirtschaftliche Überlegungen der Kundschaft) vernachlässigt werden mußten. "Die Beiträge, die die Automobilindustrie zur Erhöhung der Verkehrssicherheit leisten kann, liegen (wie schon an anderer Stelle erwähnt, der Verfasser) auf dem Gebiet des erhöhten Schutzes der Fahrzeuginsassen (passive Sicherheit) und auf dem Gebiet der Verbesserung

der Fahrsicherheit (aktive Sicherheit). Auf beiden Gebieten wird in der Automobilindustrie mit großer Intensität und erheblichem Forschungsaufwand gearbeitet". [1)]

Wie auf dem Gebiet der Fahrzeug-Wirtschaftlichkeit flossen auch in puncto aktiver und passiver Sicherheit die meisten neuen produktgestalterischen Maßnahmen nach 1973, mit der Verschärfung der Sicherheits-Diskussion, in die Marketing-Politik der deutschen PKW-Hersteller ein.

4.4.1. Maßnahmen zur Steigerung der aktiven Fahrzeugsicherheit

"Die für die Sicherheit maßgebenden Faktoren lassen sich in die drei großen Gruppen Mensch, Fahrzeug und Umgebungsbedingungen einteilen". [2)]

Um die aktive Sicherheit zu verbessern, das heißt um die Möglichkeit eines Unfalles zu minimieren, hat die Automobilindustrie die Aufgabe, das Fahrzeug an die beiden anderen Faktoren Mensch und Umgebungsbedingungen anzupassen. Dabei kann unterschieden werden zwischen Maßnahmen zur Verbesserung

- der Fahrsicherheit
- der Konditionssicherheit
- der Wahrnehmungssicherheit und
- der Bedienungssicherheit. [3)]

Um die Fahrsicherheit der PKW zu steigern, unternahm die deutsche Automobilindustrie in den siebziger Jahren folgende Modifikationen bei der produktpolitischen Gestaltung des Fahrwerks- und Motorbereichs:

---

1) Diekmann, A., a.a.O., S. 40 - 41

2) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 25

3) Förster, H. J., Das Transportsystem Straßenverkehr und dessen Zukunft, in: Mit dem Auto in die Zukunft, VDA-Schriftenreihe Nr. 16, S. 44

Nahezu alle Fahrzeuge der neuen Generation weisen neuerdings Attribute auf wie langer Radstand, Breitspurfahrwerk, breite Stahlgürtelreifen, gesteigerte Seitenwindunempfindlichkeit, besserer Geradeauslauf und mit verschiedenen technischen Konzepten verwirklichte gesteigerte Bodenhaftung. Zudem verfügen fast alle Fahrzeuge neuerer Baujahre über mindestens zwei Scheibenbremsen (bei leistungsstarken PKW 4) und Zweikreis-Bremsanlagen, bei denen - fällt ein Bremskreis aus - die Bremswirkung voll erhalten bleibt.

Auf der Motorseite waren die deutschen PKW-Hersteller einheitlich daran interessiert, gute Beschleunigungswerte mit gesteigertem Drehmoment (das bedeutet Durchzugskraft) im unteren und mittleren Geschwindigkeitsbereich zu erzielen, was mehr aktive Sicherheit bei Überholvorgängen bedeutet.

"Durch die Verkürzung des Überholvorganges wird die Sicherheit des Verkehrsverhaltens erheblich verbessert, ganz einfach, weil durch die kürzere Dauer des Vorganges die Gefahr des Zusammenstoßes geringer wird". [1)]

Neben den erwähnten, bei nahezu allen neuen Wagentypen der siebziger Jahre vorzufindenden Sicherheitsmerkmalen bei Fahrwerk und Motor bieten einzelne Hersteller seit einigen Jahren noch zusätzliche Fahrsicherheits-Details an. So offeriert der VW-Konzern bei allen VW- und Audi-Modellen der neuen Generation einen "spurstabilisierenden Lenkrollradius (auch "lenkstabiles Bremssystem" genannt) an der Vorderachse, welcher ein Ausbrechen des Fahrzeugs beim Bremsen auf einer einseitigen Eis- oder Ölspur oder beim Berühren der Grünstreifen mit einem Rad verhindert. Auch die an vielen Wagentypen neuerdings vorzufindenden Frontspoiler fördern neben niedrigerem Benzinverbrauch auch

---

1) Huboi, K. A., Unfallgeschehen und Automobiltechnik, Hrsg. Public Relations-Stab der Adam Opel AG, Rüsselsheim 1972, S. 12

die Richtungsstabilität und das präzise Lenkverhalten der Fahrzeuge durch verringerten Auftrieb an der Vorderachse.

Porsche verlieh seiner zwischen 1975 und 1977 erschienenen neuen Modellgeneration (924, 928) eine gleichmäßige Gewichtsverteilung auf Vorder- und Hinterachse durch die "Transaxle"-Bauweise (Motor vorn, Getriebe hinten). Dadurch wurde über ein neutrales Kurvenverhalten ebenfalls die aktive Sicherheit gesteigert.

Der Verbesserung der Konditionssicherheit diente besonders die körpergerechte, schalenförmige und in Kurven Seitenhalt für die Insassen gewährende, aber nicht weiche und damit ermüdende Ausgestaltung der Fahrzeugsitze, dazu individuell in Höhe und Abstand auf den Fahrer einzustellende Lenkrad- und Sitzpositionen. Letzteres Konzept wurde vor allem von BMW intensiv verwirklicht. Ein schnellerer Frischluftaustausch sowie die Senkung von Motor-, Abroll- und Windgeräuschen durch bessere Isolierung der Fahrgastzelle waren ebenfalls geeignet, die Kondition der Fahrzeuginsassen zu fördern, wie auch die komfortablere Abstimmung von Federung und Dämpfung.

Um die Wahrnehmungssicherheit, das heißt einerseits die bessere Erkennbarkeit der Fahrzeuge durch andere Verkehrsteilnehmer und andererseits die Wahrnehmungsmöglichkeit für den Fahrer des betreffenden Fahrzeugs, zu steigern, unternahmen alle deutschen PKW-Hersteller ebenfalls große Anstrengungen.

Nahezu alle in den siebziger Jahren neu erschienenen Fahrzeuge weisen niedrigere Gürtellinien, vergrößerte Fensterflächen und damit eine bessere Rundumsicht für den Fahrer auf. Scheibenwaschanlagen mit Intervallschaltung und bei einigen Herstellern auf Wunsch lieferbare elektrische Scheinwerfer-Reinigungsanlagen sorgen für bessere Sicht bei schlechter Witterung.

Fahrzeuge mit Schräg- oder Kombiheck neuen Stils mit besonders zur Verschmutzung neigenden Heckscheiben werden serienmäßig oder auf Wunsch mit Heckscheibenwischern ausgestattet (Porsche, VW Polo, Golf, Ford Fiesta, Audi 50). Alle Fahrzeuge besitzen serienmäßig heizbare Heckscheiben, um die Sicht nach hinten für den Fahrer freizuhalten. Großflächigere Scheinwerfer mit leuchtintensiven Halogenbirnen und großdimensionierte Heckleuchten wurden in den siebziger Jahren zum Allgemeingut von PKW aus deutscher Produktion.

Schließlich steigerten im Sinne einer verbesserten aktiven Sicherheit alle deutschen Hersteller auch die Bedienungssicherheit ihrer Fahrzeuge erheblich, wobei Erkenntnisse der Ergonomie [1] verstärkt zur Anwendung kamen.

Möglichst blendfreie, schwarzgrundige, gut ablesbare und groß dimensionierte Kontrollinstrumente im Rundformat, schaumstoffummantelte, griffige Lenkräder, leicht bedienbare Bremsen und Lenkungen, z. T. mit Servo-Unterstützung sowie die Vereinigung vieler Bedienungsfunktionen in unmittelbarer Lenkradnähe, wobei Blinker, Scheibenwischer, Scheibenwaschanlage, Lichthupe und Scheinwerfereinstellung durch einen einzigen Kombihebel betätigt werden, ohne daß der Fahrer eine Hand vom Lenkrad nehmen muß, sind Details, welche von der deutschen Automobilindustrie (im Gegensatz zu vielen Konkurrenzfirmen im Ausland) vorbildlich gestaltet wurden.

Besonders BMW zeichnet sich durch Besonderheiten an technischen Lösungen im Sinne erhöhter Bedienungssicherheit aus. Bei den nach 1973 erneuerten Typenreihen (3er- und 7er-Reihe) ist "die Schalttafel bogenförmig um den Fahrersitz geführt, alle Bedienungselemente sind so sicher und bequem zu erreichen. Die Instrumente sind mit augenschonend orangefarbenem Licht versehen", [2] bei den teuren Mo-

---

1) Wissenschaft von der Wechselwirkung zwischen Mensch und Arbeitsplatz

2) Text: BMW-Werbung 7er-Reihe

dellen der 6er- und 7er-Reihe wird zudem eine "Funktionsleuchten-Einheit zur jederzeit möglichen Prüfung wichtiger Fahrzeugfunktionen (z. B. Bremsbelagdicke, Motorölstand) über eine Testtaste [1] angeboten. Dieses neue System wird als "Check-Control-System" bezeichnet und in ähnlicher Form auch von Porsche beim 928 offeriert.

Bei allen diesen technischen Änderungen im Rahmen der Produktgestaltung mußte stets im Auge behalten werden, daß sie sämtlich mit marketing-politischen Überlegungen der Firmen im Sinne einer Orientierung an geänderten Kundenwünschen übereinstimmten. Dies galt auch für die Maßnahmen zur Steigerung der passiven Sicherheit, welche ebenfalls auf veränderte Kundenwünsche und Umwelteinflüsse (u. a. Gesetze) zurückzuführen waren.

4.4.2. Produktpolitische Änderungen zur Erhöhung der passiven Sicherheit

Mehr noch als auf aktive Sicherheitsmerkmale am Auto legt der Käufer heute gesteigerten Wert auf die passive Sicherheit, die zum Schutz der Fahrzeuginsassen bei Eintritt eines Unfalles beitragen soll. Wie ausgeprägt gerade nach der Verschärfung der öffentlichen Diskussion um die Sicherheit im Straßenverkehr ab 1973 der Wunsch der Konsumenten nach Automobilen mit möglichst hoher passiver Sicherheit war, beweist eine Umfrage des Institutes für Demoskopie Allensbach: "Schon 1974 sagten drei Viertel der Autofahrer, ihr nächster Wagen müsse auf jeden Fall mehr passive Sicherheit bieten (hingegen wollte nicht einmal jeder fünfte einen stärkeren Motor)". [2]

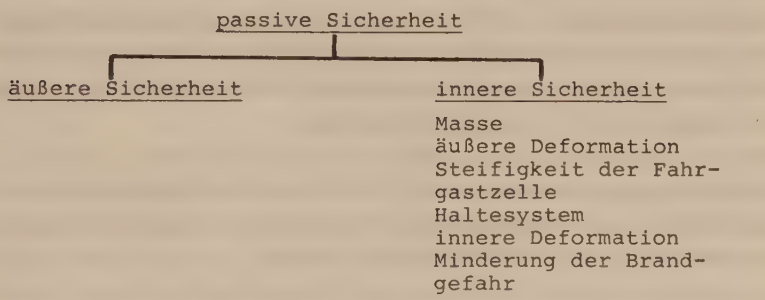
---

1) Text: BMW-Werbung 7er Reihe

2) Hansen, J., Meinungsforschung zum Auto: Was selbstverständlich ist, wird weniger interessant, in: FAZ 26. 1. 1977, S. 29

Daß dieses sehr ausgeprägte Sicherheitsbewußtsein der Autokäufer die deutschen Automobilhersteller veranlaßte, ihre Sicherheitsforschung und die bei unzähligen simulierten Unfalltests gewonnenen Erfahrungen in den siebziger Jahren verstärkt in die Serie einfließen zu lassen, erscheint aus marketing-politischen Überlegungen heraus geradezu als logischer und selbstverständlicher Schritt.

So weisen die seit 1973 neu erschienenen oder überarbeiteten Modellreihen eine Fülle neuer passiver Sicherheitsmerkmale auf, welche nach folgenden Gesichtspunkten gegliedert werden können:



Quelle: Förster, H. J., a.a.O., S. 44

Dabei erscheint die äußere Sicherheit vor allem zum Schutz anderer Verkehrsteilnehmer geeignet (Fußgänger, Motorradfahrer, Insassen anderer Fahrzeuge). In diesem Zusammenhang müssen die Glättung der Karosserieformen, besonders im Bug- und Heckbereich und der Verzicht auf scharfkantige Außenspiegel, Türgriffe, Stoßstangen und Spoiler als Maßnahmen der deutschen Automobilindustrie erwähnt werden. Gerade in Fragen der äußeren Sicherheit war auch die Erfüllung gesetzlicher Auflagen (z. B. des Kraftfahrtbundesamtes) im Sinne guter Absatzchancen auf den Märkten des In- und Auslandes von großer Bedeutung für die PKW-Hersteller. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang die Kritik des Kraftfahrtbundesamtes der Bundesrepublik an der scharfkan-

tigen Ausgestaltung von Heckspoilern und Abrißkanten bei Automodellen wie dem Porsche Carrera und Turbo, dem VW Scirocco oder dem Opel Manta, welche zu einer zwangsläufigen Änderung dieser Wagenteile durch die betreffenden Hersteller führte. Ähnlich starke Einflüsse auf die Produktgestaltung deutscher PKW hatten die Sicherheitsbehörden in den USA, wo die Anbieter ihre Fahrzeuge seit Jahren mit energieverzehrenden Sicherheitsstoßstangen ausrüsten müssen, ohne die seitdem keine Betriebserlaubnis für einen Wagentyp erteilt wird.

Im Hinblick auf die konkreten Sicherheitsbedürfnisse der Autokäufer selbst fungierten jedoch Verbesserungen der inneren Sicherheit weitaus stärker als Kaufanreiz, während bei der äußeren Sicherheit in erster Linie Gesetze und Verordnungen (d. h. Umweltbedingungen und deren Veränderungen) die Produktgestaltung beeinflußten.

Was die Masse (das Gewicht) der neuen PKW-Generation betrifft, so ist festzustellen, daß ein früheres Vorurteil allmählich beim Kunden abgebaut wurde.

"Sicherheit im Automobilbau war ursprünglich fest mit der Vorstellung von hohem Gewicht und Steifigkeit verbunden. Diese Vorstellung ist überholt. Denn die Sicherheitsforschung hat neue, differenzierte Erkenntnisse gebracht. Nichts schwerer als nötig zu bauen, ist eine davon". [1)]

Es ist festzustellen, daß die in der Zeit seit 1973 erscheinenden, häufig leichter gebauten PKW (z. B. die neue VW-Generation) ein höheres Maß an passiver Sicherheit aufweisen als ihre Vorgänger. Eine nachgiebige Gestaltung von Bug- und Heckpartie sowie eine höhere Steifigkeit der Fahrgastzelle machten dies trotz geringeren Gewichtes möglich.

---

1) Sicherheitswerbung von VW 1976 mit dem Slogan: "Ein neues Auto ohne neue Sicherheit ist ein altes Auto".

Die äußere Deformation der neuen Fahrzeuge wird seit Jahren bei allen deutschen Herstellern in zahllosen Crash-Tests erprobt, in Versuchen, bei denen Testfahrzeuge mit an Meßinstrumenten angeschlossenen Testpuppen ("Dummies") besetzt gegen Hindernisse prallen. Ergebnisse dieser Tests sind genau durch Computer vorausberechnete Knautschzonen an der Front- und Heckpartie der neuen Fahrzeuge. Kunststoffteile sowie Sicherheitsstoßstangen (besonders bei US-Versionen) leisten Unterstützungsarbeit beim Knautschverhalten.

Neben den Aufprall verzehrenden Knautschzonen zeichnet die neugestalteten Fahrzeug-Generationen eine höhere Steifigkeit der Fahrgastzelle aus, wobei sowohl die Festigkeit der Fahrzeugflanken und -türen als auch die Überschlagfestigkeit der Dachkonstruktion verbessert werden konnte.

"Weil die stabile Kabine den besten Schutz bietet, ist dafür gesorgt, daß die Türen bei einem Unfall nicht aufspringen und sich auch nicht verklemmen können". [1] Verbundglas-Windschutzscheiben, noch vor wenigen Jahren von den meisten Herstellern nur auf Wunsch und gegen Aufpreis angeboten, gehören heute bei fast allen Wagentypen aus deutscher Produktion zum Standard-Lieferumfang. Sie erhalten auch bei Beschädigung die Sicht nach vorn und springen nicht aus dem Rahmen.

Haltesysteme:

Gesetze, die in einigen der wichtigsten Abnehmerländer deutscher PKW die serienmäßige Ausstattung aller fabrikneuen Fahrzeuge mit Sicherheitsgurten auf den Frontsitzen (in der Bundesrepublik seit 1. 1. 1974) sowie das Anlegen der Gurte im Straßenverkehr vorschreiben (in der Bundesrepublik seit 1. 1. 1976), "haben die Automobilindustrie längst veranlaßt, nach immer besseren Gurtsystemen zu suchen". [2]

---

1) VW-Broschüre: Sicherheit sichtbar gemacht, S. 10 - 11

2) Huboi, K. A., a.a.O., S. 18

So wurden nach '73 immer mehr deutsche PKW serienmäßig mit verstellbaren Nackenstützen und selbstaufrollenden, dem Fahrzeuginsassen viel Bewegungsfreiheit lassenden 3-Punkt-Automatikgurten ausgestattet. Kundenwünsche nach mehr Bedienungserleichterung erfüllen die Automatikgurte ähnlich wie der Rückhalte-Automat, eine technische Neuentwicklung von VW, welche aus einem Körpergurt und einem Kniepolster besteht. Er 'ermöglicht automatisches Durchanlegen beim Einsteigen' [1] und 'gibt beim Aussteigen mit Öffnen der Tür die Passagiere frei". [2]

Innere Deformation:

Um die Verletzungsgefahr durch früher oft scharfkantige, harte Teile im Fahrgastraum zu mindern, bemühten sich die deutschen Automobilhersteller immer stärker um eine Entschärfung des Wageninnern durch Vermeidung scharfkantiger Teile und den Einbau von nachgiebigem Polstermaterial im Armaturenbrett- und Türbereich. Die Lenkräder von nach '73 vorgestellten oder überarbeiteten PKW weisen Sicherheits-Prallplatten auf, während abknickende Sicherheits-Lenksäulen ein Nachgeben beim Aufprall ermöglichen. Ebenfalls werden heute Türgriffe, Fensterkurbeln und Schalthebel sowie weitere Hebel und Schalter im Armaturenbrettbereich so gestaltet und teilweise versenkt eingebaut, daß sie bei einem Unfall keine Verletzungen hervorrufen können.

Darüber hinaus steigerten die Hersteller auch die Feuersicherheit der neuen PKW-Generation durch Plazierung des Kraftstofftanks in die aufprallsichere Zone vor der Hinterachse, 'die aufprallsichere Gestaltung des Kraftstoffsystems (Behälter und Leitungen), Verbesserung der Kurzschlußsicherheit der elektrischen Anlage sowie die Verwendung schwer entflammbarer Materialien im Insassenraum, welche beim Brand möglichst keine giftigen Substanzen entwickeln". [3]

---

1) VW-Sicherheitswerbung 1972

2) dto.

3) Verkehr, Sicherheit, Umwelt; a.a.O., S. 38

Gerade durch die stark verbesserte aktive, vor allem aber passive Sicherheit der neuen Fahrzeuggeneration konnte die deutsche Automobilindustrie in einer Zeit, da die Verkehrssicherheit viel zitierter Bestandteil öffentlicher Diskussion war, enorme zusätzliche Kaufanreize unter den Konsumenten im In- und Ausland schaffen. Besonders die neuen Produktgestaltungs-Maßnahmen im Sicherheits- und Wirtschaftlichkeitsbereich können als äußerst geschickte marketing-politische Anpassungen an Umwelteinflüsse und Datenänderungen auf den Märkten angesehen werden, zumal diese Maßnahmen unter dem Druck des Absatzrückgangs ab 1973 schnell und in effizienter Weise vorgenommen wurden.

4.5. Der Trend zum Angebot umweltfreundlicher PKW

Gemessen an den Maßnahmen der Produktgestaltung zur Steigerung der Sicherheit und Wirtschaftlichkeit hatte die Verbesserung der Umweltfreundlichkeit von Fahrzeugen aus deutscher Produktion im Hinblick auf geänderte Kundenwünsche sicher keine ähnlich hohe Bedeutung, zumal sie (von der Minderung der Lärmbelästigung im Innenraum abgesehen) keine großen Nutzensteigerungen für den Autokäufer brachte.

Daher sind die produktpolitischen Maßnahmen auf diesem Gebiet als mehr oder weniger zwangsweise vollzogene Anpassungen an staatliche Umweltschutzgesetze im In- und Ausland zu verstehen. Sie stellen demnach wichtige Beispiele für Marketing-Mix-Anpassungen dar, welche geeignet waren, die Absatzchancen durch Orientierung an neuen Umweltbedingungen (hier Gesetze und Verordnungen) zu erhalten bzw. zu verbessern, während die Orientierung an geänderten Kundenwünschen in diesem Bereich erst in zweiter Linie zu nennen ist. Jedoch war auch der zunehmende Wunsch der Kunden, ein umweltfreundliches Automobil zu erwerben, nicht gänzlich zu unterschätzen.

In der Hauptsache waren die Bemühungen der deutschen PKW-Hersteller, umweltfreundlichere Automobile anzubieten, auf die firmenseitigen Bestrebungen zurückzuführen, die öffentliche Kritik bezüglich der Abgasverpestung und Lärmbelästigung durch Automobile in Ballungszentren ihrer Argumente zu berauben und auf diesem Wege längerfristig ein allgemein günstigeres Absatzklima für das Auto zu schaffen. An dieser Stelle sei noch einmal auf die bereits an anderer Stelle erwähnte Möglichkeit verwiesen, "durch neue Leistungsprogramme (im Bereich des Marketing-Instrumentariums, der Verfasser) aktiv die Umwelt (hier Gesetze, Verordnungen, öffentliche Meinung und Kritik, der Verfasser) zu beeinflussen" [1] als zweite Möglichkeit neben einer passiven Anpassung an diese Umweltdaten. Der Bereich der Produktgestaltung nach Umweltschutz-Gesichtspunkten umfaßte sowohl die passive Anpassung an die genannten Umweltdaten als auch die aktive Beeinflussung dieser Daten, welche zusätzlich durch die Marketing-Instrumente Werbung und Public Relations unterstützt wurde, was im Kapitel 5 zur Sprache kommen wird.

4.5.1. Die Verminderung der Abgasemission

Was die Anpassung an verschärfte internationale und nationale Abgasvorschriften betrifft, so sind als wichtigste Anpassungen in puncto Produktgestaltung folgende Maßnahmen seitens der deutschen PKW-Hersteller zu erwähnen:

Zusätzliche Dieselmotoren bereicherten bei den Firmen Daimler-Benz, Opel, VW und Ford die Angebotspalette. Dies kam neben der vom Kunden gewünschten Wirtschaftlichkeit der Forderung nach weniger Schadstoffemission entgegen, da Dieselmotoren weitaus saubereres Abgas auswerfen als vergleichbare Benzintriebwerke.

---

1) Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit ..., a.a.O., S. 182

Speziell der ab 1977 auf dem US-Markt angebotene Daimler-Benz-Typ 300 SD (große Karosserie, Dieselmotor mit Turbolader) und der VW Golf Diesel kamen den dortigen verschärften Umweltschutzgesetzen entgegen, besonders den in Kalifornien gegenüber den übrigen Bundesstaaten noch zusätzlich bestehenden Sonderverordnungen in puncto Umweltschutz.

"Energieeinsparung durch bessere Kraftstoffausnutzung bei gleichzeitiger Leistungssteigerung und Verbesserung der Abgaszusammensetzung", [1] werden von Daimler-Benz als zukunftsweisende Vorteile des Dieselmodells 300 SD herausgestellt. Neben der Forcierung des Diesel-Angebots trugen neue "Vergasersysteme mit möglichst genauer Gemischregelung, intensivere Luftvorwärmung, Kraftstoffeinspritzung sowie Einengung der Fertigungstoleranzen und verschärfte Fertigungskontrollen bei Vergasern" [2] zur Absenkung der Schadstoffemission der neuen deutschen Automobilgeneration ab 1973 bei. Auch wartungsfreie Zündanlagen und die geänderte Gestaltung der Brennräume im Motor bewirkten (neben der bereits erwähnten höheren Wirtschaftlichkeit im Kraftstoffverbrauch) eine abgasarme, umweltfreundlichere Verbrennung des Kraftstoffs.

Alle bisher angeführten Verbesserungen der Umweltfreundlichkeit von PKW trugen auch zu gesteigerter Wirtschaftlichkeit bei oder schlossen sie zumindest nicht aus. Dagegen wurden den Anschaffungspreis der Fahrzeuge stark erhöhende und den Benzinverbrauch steigernde Maßnahmen wie die in den USA übliche Abgasrückführung und nochmalige Verbrennung von den deutschen Herstellern nur teilweise bei Automobilen durchgeführt, die nach den USA, und hier speziell nach Kalifornien, exportiert wurden. Auf allen übrigen Märkten wurden bis heute derart ausgerüstete Fahrzeuge von deutschen Herstellern nicht angeboten, da sie allgemein dem Kundenwunsch nach Wirtschaftlichkeit widersprechen.

---

1) Mercedes Aktuell, a.a.O., S. 19

2) Verkehr, Sicherheit, Umwelt, a.a.O., S. 44

Ebenso auf ein Gesetz, in diesem konkreten Fall auf ein schwedisches, zurückzuführen sind die neuerdings auch in der Bundesrepublik bei einigen Mercedes- und Opel-Modellen vorzufindenden, am hinteren Ende nach unten abgewinkelten Auspuffrohre, welche die Konzentration von giftigem Kohlenmonoxid (Co) im Innenraum der Fahrzeuge senken sollen, die besonders bei Wagen mit zum Laden geöffneter Hecktür oder undichtem Kofferraum ein gesundheitsschädigendes Ausmaß für die Insassen annehmen kann. Da kein nach Schweden exportiertes PKW-Modell ohne diese Modifikation zugelassen wird und auch in anderen Ländern ähnliche Verordnungen zu erwarten sind, bieten die beiden Hersteller Daimler-Benz und Opel einige Modelle schon seit einigen Jahren weltweit mit dieser Detailänderung an.

4.5.2. Neue Maßnahmen zur Lärmreduzierung

Zur Erfüllung der vieldiskutierten Lärmreduzierung von Automobilen trugen in den vergangenen siebziger Jahren ebenfalls zahlreiche Verbesserungen im Bereich der Produktgestaltung bei. "So werden heute serienmäßig geeignete Schalldämpferanlagen in Autos gebaut, die die Auspuff- und Ansauggeräusche wesentlich mindern". [1)]

Einige deutsche Produzenten boten vermehrt Motoren mit höherer Zylinderzahl (5- und 6-Zylinder) an, auch bei Fahrzeugen der Mittelklasse, welche in früheren Jahren traditionell nur 4-Zylinder-Motoren aufwiesen. Auf das verstärkte Angebot von 8-Zylinder-Triebwerken wurde hingegen bei den meisten Firmen (außer Daimler-Benz und Porsche) verzichtet, da diese zwar eine nochmalige Herabsetzung der Motorgeräusche bringen, welche jedoch mit hohem Treibstoffkonsum erkauft werden muß. Daher strich Opel beispielsweise sein 8-Zylinder-Modell Diplomat zugunsten der neuen 6-Zylinder-Typen Senator und Monza aus seinem Produktprogramm. In der

---

1) Auto und Wir, a.a.O., S. 42

Mittelklasse stellten Daimler-Benz (5-Zylinder-Diesel), Audi (Audi 100 5-Zyliner), BMW (320, 323i, 520 mit 6-Zylinder-Motor) und Ford (Taunus- und Granada-Versionen mit 6 Zylinder) verschiedene Modelle mit höherer Zylinderzahl vor. Neben einer Verbesserung des Fahrkomfort boten alle diese Modelle eine Herabsetzung der Umweltbelastung. Wie stark diese neuen Modelle vom Käuferpublikum bevorzugt wurden, zeigt das Beispiel des 1977 auf dem Markt erscheinenden neuen Ford Granada, von dem man - im Gegensatz zum Vorgängermodell - über 90 % der Produktion mit 6-Zylinder-Motor verkaufte.

Die Lärmentfaltung von Dieselmotoren, die früher als sehr lautstark verrufen waren, wurde von allen deutschen Herstellern, welche solche Antriebe anbieten, (Daimler-Benz, VW, Ford, Opel) ebenfalls stark herabgesetzt.

Auch flossen laufend Verbesserungen im Bereich der Geräuschminderung im Rahmen der Modellpflege in laufende Serien ein. So stattete beispielsweise VW nach den Werksferien 1977 den VW Golf mit einem zusätzlichen "Geräuschpaket" aus, welches eine leisere Auspuffanlage mit zusätzlichem Vorschalldämpfer, einen leiseren Motor und die Senkung der Abrollgeräusche durch weichere Federungslager beinhaltet.

Weitergehende Maßnahmen zur Steigerung der Umweltfreundlichkeit, die technisch durchaus zu realisieren gewesen wären, so zum Beispiel die Abkapselung des Motors durch eine Hülle, die drastische Hubraumerhöhung sowie bezüglich der Abgasreinigung die Einführung von Schichtladungsmotoren, Elektromotoren oder solchen Triebwerken, die alternative Treibstoffe (Methanol oder Wasserstoff) verbrauchen, konnten aus marketing-politischen Überlegungen noch nicht verwirklicht werden, da sie mit dem Konsumentenwunsch nach Wirtschaftlichkeit kollidiert hätten, welcher die Absatzlandschaft prägte. Eine Hubraumerhöhung hätte bei dem bestehenden Hubraumsteuersystem eine höhere KFZ-Steuerbelastung für die PKW-Halter

füllten Straßen. Aus diesen Gründen stellten die neu vorgestellten Fahrzeuge für den Käufer äußerst attraktive, genau an seinen Wünschen orientierte Alternativen dar, zumal sie im deutschen PKW-Angebot etwas völlig Neues, vorher noch nicht Vorhandenes repräsentierten. Wie gut die Produktgestaltung der deutschen Hersteller in puncto gesteigerter Gebrauchstüchtigkeit der Fahrzeuge an den Kundenwünschen orientiert war, zeigen die steil ansteigenden Verkaufszahlen gerade der oben angeführten Modelle, wobei der VW Golf eine Spitzenstellung einnahm, da er besonders praktische Eigenschaften und optimale Raumökonomie vereinigte.

Jedoch auch die ab 1973 neu erscheinenden Modelle mit herkömmlichem Stufenheck und normalem Kofferraum wurden mehr und mehr nach praktischen Überlegungen gestaltet, wobei kompakte Außenabmessungen, Raumökonomie mit mehr innerer Fahrzeuglänge und -breite sowie großräumige, gut beladbare Kofferräume im Mittelpunkt des Interesses standen.

Die Vergrößerung des Fahrgastraums bei vielen neuen PKW-Modellen trotz geringerer oder gleicher Außenabmessungen als bei den Vorgänger-Modellen kam außerdem dem Wunsch der Kunden nach mehr Raum- und Fahrkomfort sehr entgegen, welcher besonders nach 1975 (siehe Abschnitt 3.8.2.) wieder verstärkt zu verzeichnen war.

So kam beispielsweise BMW, bisher oft dem Vorwurf ausgesetzt, den Fahrzeugpassagieren im Fond des Wagens zu wenig Platz und Bewegungsfreiheit zu bieten, mit seinen 1977 vorgestellten neuen Komfort-Limousinen der 7er-Serie dem Wunsch nach mehr Raumkomfort entgegen.

In puncto Raumkomfort wurden außerdem eine Reihe von Verbesserungen im Bereich der Sitze (mehr Verstellmöglichkeiten, besserer Seitenhalt), der Bedienungsfreundlichkeit und der Innenraumgeräusche vorgenommen, welche jedoch schon in den Abschnitten 4.4. (Sicherheit) und 4.5. (Umweltfreundlichkeit) erwähnt worden sind. Hinzuzufügen ist das Bestreben

der deutschen Hersteller, im Sinne höheren Fahrkomforts, welcher ebenso zu den besseren Nutzungsmöglichkeiten zu zählen ist, eine behaglichere Atmosphäre im Wageninnern zu schaffen, ohne dabei allerdings die Funktionalität wichtiger Teile zu vernachlässigen (z. B. Sitze, Armaturen). Großen Wert legte man in diesem Zusammenhang auf die farbliche Abstimmung von Innenraumdetails. Der VW-Konzern beauftragte beispielsweise ein Team von Innenarchitekten mit der Innenraumgestaltung des 1976 vorgestellten neuen Audi 100. Das Beispiel zeigt, wieviel Wert einem gesteigerten Innenraumkomfort beigemessen wurde.

Im Fahrwerksbereich kamen alle deutschen Hersteller ebenfalls dem Wunsch nach mehr Komfort entgegen, wobei besonders bei den Firmen BMW und Porsche, die vorher mit dem Ziel sportlicher Fahreigenschaften sehr straff gefederte Fahrzeuge angeboten hatten, eine Wandlung hin zum komfortableren, weicher gefederten und gedämpften Fahrwerk zu konstatieren war. Dieser Trend ist bei allen neuen und überarbeiteten Modellen dieser Firmen ab 1973 deutlich zu verfolgen. Bei allen Komfortbemühungen, auch bei den übrigen deutschen Herstellern, wurde jedoch die aktive Sicherheit auch bei hohen Geschwindigkeiten nicht vernachlässigt, die Fahrzeuge wurden zwar komfortabler ausgelegt, boten jedoch dank aufwendigerer Konstruktionsarbeit mindestens ebensoviel aktive Sicherheit wie ihre härter ausgelegten Vorgänger.

Insgesamt realisierte man den Mehrkomfort durch sehr unterschiedliche konstruktive Lösungen. Verlängerte Radstände, neue Achskonstruktionen sowie Federungen mit weicherer Kennung und verbessertem Ansprechvermögen waren dabei vielpraktizierte Möglichkeiten.

4.6.2. Der Trend zur technischen Perfektion

Besonders der deutsche PKW-Käufer legte mit allgemein steigenden Ansprüchen immer mehr Wert auf Qualität und technische Perfektion der Fahrzeuge, ein Trend, dem gerade die deutsche Automobilindutrie schon immer gefolgt war und der sich nach Abklingen der Energiekrise und ihren Folgen wieder verstärkte. Sehr wichtig erschien dabei, "daß die augenblickliche und kommende Autogeneration sich dem Kunden, technisch verfeinert präsentiert". [1)]

Gerade der verwöhnte deutsche Autokäufer erwartet von PKW-Neuheiten, daß sie in technischer Hinsicht mehr bieten als ihre Vorgänger. Aus diesem Grunde sind aufwendigere Motor- und Achskonstruktionen sowie eine Fülle von Komfortmerkmalen technischer Art besonders gefragte Details. In dieser Hinsicht besteht ein harter Wettbewerb der einzelnen Firmen um die Gunst der kritischen Konsumenten. Als charakteristische Änderungen, die dem Kundenwunsch nach technischer Perfektion entsprechen, lassen sich im Fahrwerks- und Motorbereich folgende gravierende Beispiele anführen:

Ford, bislang wegen seiner technisch anspruchlosen, wenig komfortablen hinteren Starrachsen vor allem in der oberen Mittelklasse wenig konkurrenzfähig, entschloß sich schon 1972, die zu diesem Zeitpunkt neu erscheinenden Consul- und Granada-Typen mit einer technisch aufwendigen Hinterachskonstruktion mit Einzelradaufhängung zu versehen, um auf diesem Sektor mit Firmen wie Daimler-Benz und BMW konkurrieren zu können.

Im selben Jahr stellte Daimler-Benz mit seiner neuen S-Klasse (280 S - 450 SEL 6,9) neue Modelle vor, die den bis dahin vorhandenen technischen Vorsprung der BMW-Konkurrenz im Motor- und Fahrwerksbereich aufholten.

---

1) Zitat: Buhrmann, G., Marketingplaner bei VW, in: Gegenverkehr, a.a.O., S. 63

Fünfzylinder-Motoren bei Audi und Daimler-Benz stellten ebenso neue, unkonventionelle technische Lösungen dar wie die Turbo-Triebwerke von Porsche und - für kurze Zeit beim 2002 turbo - von BMW.

Auch das "Transaxle"-Prinzip bei den neuen Porsche-Modellen 924 und 928 (Motor vorn, Getriebe an der Hinterachse) war als eine unkonventionelle technische Lösung geeignet, anspruchsvolle Kunden anzusprechen.

In das VW-Audi-Programm der ab 1972 sukzessive vorgestellten neuen Modell-Generation flossen progressive technische Lösungen im Fahrwerks- und Motorbereich ein ("spurstabilisierender Lenkrollradius", "Verbundlenker-Hinterachse", vordere "Federbeinachse"). [1)]

Im Komfort-Bereich präsentierten die deutschen Hersteller ebenfalls neue technische Lösungen. Beispiele hierzu bilden die serienmäßig oder auf Wunsch angebotenen Details wie von innen verstellbare Außenspiegel, elektrische Fensterheber und die Zentralverriegelung aller Türen und Hauben durch Abschließen der Fahrertür.

4.6.3. Qualitätskriterien

Seit Jahrzehnten schon gelten Automobile aus deutscher Produktion weltweit als qualitativ besonders hochstehend. Wenn auch der Autofahrer sich in den letzten Jahren verstärkt von Wirtschaftlichkeits-Überlegungen leiten ließ, so wurde dennoch auf die Qualität des PKW-Angebotes weiterhin großer Wert gelegt. Daß die beiden Präferenzen Wirtschaftlichkeit und Qualität sich im Grunde genommen nicht widersprechen, sondern daß "die wirtschaftliche Orientierung beim Auto voraussetzt, daß das Vertrauen in die Güte des Produkts unerschüttert ist", [2)] wird von Daimler-Benz, für besondere Pro-

1) VW-Broschüre: Sicherheit sichtbar gemacht, S. 12

2) Hansen, J., a.a.O., S. 29

dukt- und Fertigungsqualität bekannt, einleuchtend begründet: "Qualität heißt Wertbeständigkeit. Sie schlägt sich in geringer Reparaturanfälligkeit, hoher Zuverlässigkeit, langer Lebensdauer des gesamten Fahrzeugs und günstigen Wiederverkaufspreisen nieder. Deshalb ist Qualität ein anderes Wort für Wirtschaftlichkeit". [1)]

"Qualitätssteigerungen erhöhen den Grundnutzen, den ein Gut vermittelt, und werden daher den Absatz eines Gutes günstig beeinflussen. - Durch laufende, wesentliche Qualitätsverbesserungen läßt sich andererseits eine besonders schnelle Veraltung der jeweiligen Produktgeneration herbeiführen" [2)] (Politik der geplanten Veraltung, der Verfasser).

Aus diesen Gründen war die deutsche Automobilindustrie in der Krisensituation der Jahre 1973 - 75 sogar verstärkt um eine weitere Steigerung der Produkt- und Fertigungsqualität bemüht, um den qualitativen Vorsprung ihrer Produkte vor der Auslandskonkurrenz zu wahren, auch wenn dies mit einer Erhöhung der Produktionskosten und damit auch der Produktpreise verbunden war.

Ohnehin hat sich auf dem Automobilmarkt, "der in seiner Angebotsstruktur die typischen Merkmale des Oligopols zeigt" [3)] - mit einer begrenzten Anzahl von Anbietern und einem vom Produkt her zwar ähnlichen, aber in sich doch sehr differenzierten Angebot - "der Wettbewerb stark auf die Qualitätskonkurrenz verlagert". [3)]

Die Notwendigkeit, laufend den Qualitätsstandard ihrer Produkte zu steigern, bestand für die PKW-Hersteller auch, weil aufgrund des wachsenden Einflusses konsumeristischer Tendenzen von der Verbraucherseite her seit Jahren eine

---

1) Daimler-Benz-Werbekatalog für 280 und 280 E, 1976

2) Nieschlag und weitere Autoren, a.a.O., S. 159

3) Lang, P. H., a.a.O., S. 100 - 101

ständige Qualitätskontrolle vorhanden ist (vgl. Abschnitt 3.8.3.). Auf diese Weise sprechen sich etwa technische Mängel einer neu anlaufenden Serie, sogenannte "Kinderkrankheiten", auf Grund von weitverbreiteten kritischen Testberichten durch Automobilzeitschriften, Automobilclubs und Verbraucherzeitschriften wie den "Consumer's Reports" in den USA schnell unter den potentiellen Käufern von Automobilen herum. Eine solche konsumeristische Kritik zwingt die Automobilhersteller geradezu, die festgestellten Qualitätsmängel im Sinne besserer Verkaufschancen für das Produkt so schnell wie möglich auszumerzen, bevor sie zu einem Prestige-Verlust der gesamten PKW-Marke führen können.

Bei VW beispielsweise kamen nach kritischen Berichten bezüglich der Qualität einiger Teile der neuen Fahrzeuggeneration (vgl. Abschnitt 3.8.3.) starke Aktivitäten in Gang, um die Mängel der Verarbeitungsqualität, Startschwierigkeiten, wenig haltbare Auspuffanlagen und Vergaserpannen zu beseitigen.

Ebenso stellte BMW anfängliche Qualitätsmängel der 1975 auf den Markt kommenden 3er-Serie (316 - 323i) im Rahmen der Modellpflege sehr schnell ab.

Um zeitweise auftretende Qualitätsverschlechterungen in der laufenden Serie in den Griff zu bekommen, verbessern heute alle deutschen PKW-Hersteller ständig ihre Qualitätskontrollen. Durch die Übernahme der bei General Motors erstmals angewandten "Audit-Systeme" kann "durch ständige Untersuchung vom Band gelaufener neuer Autos ein genaues Bild über den Qualitätsstandard der Serienprodukte" [1] gegeben werden. "Funktionen aller Aggregate, Montagegenauigkeit, Lackqualität, Wasserdichtigkeit werden mit Punkten bewertet, die - zu Kurven fortgeschrieben - nicht nur der Betriebsleitung zugänglich sind, sondern auch an den Abbeitsplätzen das Qualitätsinteresse wachhalten". [2]

---

1) - 2) Seiffert, R., Qualität im Automobilbau, in: FAZ 26. 5. 1976, S. 3

Neue Systeme der Lieferantenbewertung dienen außerdem der Qualitätskontrolle derjenigen Teile, die aus der Zulieferindustrie bezogen werden, es sind dies etwa 30 bis 50 % der Autobestandteile. [1)]

"Opels Qualitätschef ... prämiiert sogar alljährlich einen Lieferanten des Jahres". [2)]

Neben diesen Maßnahmen, welche der Fertigungsqualität und damit einer Herabsetzung der Reparaturanfälligkeit der produzierten PKW dienten, wurden verstärkt nach 1973 - der geänderten Haltung der Konsumenten entsprechend - bei den deutschen Automobilfirmen produktpolitische Maßnahmen zur Steigerung der Lebensdauer von PKW ergriffen, womit man auf dem Wege über daraus resultierende höhere Wiederverkaufspreise den Wirtschaftlichkeitserwägungen der Kunden entgegen kam.

Die Verwendung von feuerverzinktem Stahlblech an der Bodengruppe der Karosserie bei Porsche, der serienmäßige Unterbodenschutz und die Hohlraumkonservierung sowie die allgemein gesteigerte Lackqualität durch elektrophoretische Lackierverfahren dienten sämtlich einer höheren Widerstandsfähigkeit der Fahrzeuge gegen Korrosion.

Wie stark sich gerade diese Rostschutzmaßnahmen der deutschen Autofirmen auswirkten, zeigte der TÜV-Report 1977, von dem den meisten Autotypen aus deutscher Produktion jüngeren Datums eine erheblich gesteigerte Rostbeständigkeit bescheinigt wurde:

"Von 1974 bis jetzt (1977, der Verfasser) konnten die Durchschnittswerte der Rostfraßschäden an Rahmen, tragenden Teilen, Karosserieaußenflächen und Auspuffanlagen jüngerer Modelle um 30 bis 50 Prozent verringert werden". [3)]

---

1) - 2) Seiffert, R., Qualität im Automobilbau, in: FAZ 26. 5. 1976, S. 3

3) Zitat: TÜV-Report 1977

Dieses Beispiel zeigt, wie veröffentlichte Berichte nach der Art des Reports des deutschen Technischen Überwachungsvereins die Richtigkeit und Glaubwürdigkeit von produktpolitischen Maßnahmen der PKW-Hersteller objektiv bestätigen können.

Im Bereich der Nebenaggregate von PKW wurden ebenfalls Fortschritte hinsichtlich verlängerter Lebensdauer erzielt. Das gilt besonders für Auspuffanlagen, Fahrzeugsitze, Zündanlangen und Batterien, welche bei Fahrzeugen der neuen Modellgeneration bedeutend länger halten und weniger verschleißen als bei früher produzierten Wagen.

Maßnahmen, welche über das beschriebene Maß hinausgehen und in Richtung auf das konsequente "Langzeitauto" mit Edelstahl- oder Kunststoffkarosserie abzielen, wurden aus absatzpolitischen Gründen von der deutschen Automobilindustrie bisher noch nicht ins Auge gefaßt. Sie wären schon seit Jahren - ähnlich wie beim konsequent nach Sicherheitskriterien konstruierten "Sicherheitsauto" - technisch durchaus realisierbar, würden jedoch den Preis der abzusetzenden Fahrzeuge gewaltig in die Höhe treiben und zudem ihre Lebensdauer dermaßen erhöhen, daß dies zusammen mit Bestimmtheit absatzhemmende Folgen für die Anbieter hätte. Außerdem könnte der Kauf eines "Langzeitautos" viele Kunden aufgrund des hohen Preises geradezu zwingen, das Fahrzeug über einen langen Zeitraum zu fahren, was den derzeitigen Gewohnheiten der Konsumenten, einen Neuwagen im Durchschnitt alle 3 - 4 Jahre weiterzuverkaufen, und ein wieder in vieler Hinsicht verbessertes neues Fahrzeug zu erwerben, total zuwiderliefe. Daher wird ein aus Gründen der langfristig durchaus wünschenswerten Rohstoffersparnis sinnvolles "Langzeitauto" erst dann aus marketing-politischen Überlegungen heraus eine Chance bekommen, wenn die Verbrauchergewohnheiten sich im Rahmen einer allgemeinen Änderung der Konsumenten-Denkweise verschieben werden. Ob dies auch in weiterer Zukunft möglich sein wird, ist stark zu bezweifeln. Erst die Zwangslage einer allgemeinen Rohstoffverknappung und -verteuerung

könnte die Automobilhersteller zum Umschwenken auf das "Langzeitauto" veranlassen. Momentan jedoch kann in einer Phase, da die Automobilnachfrage ohnehin überwiegend vom Ersatzbedarf bestimmt wird, das Interesse der Automobilindustrie nicht darin bestehen, diesen Ersatzbedarf durch das Angebot von "Langzeitautos" zu vermindern. Die kapazitäts- und beschäftigungspolitischen Folgen socher Maßnahmen wären gerade in einer Zeit allgemein schlechter Konjunkturlage und hoher Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik, da die Automobilindustrie seit 1975 zu den wenigen Branchen mit guter Absatzlage zählt, auch gesamtwirtschaftlich keineswegs wünschenswert.

4.7. Stärkere Orientierung der Produktgestaltung am wechselnden Kundengeschmack

Für die deutschen PKW-Herstellerfirmen ist die Einsicht im Grunde nicht neu, daß die optische Gestaltung eines neuen oder im Rahmen des "face-lifting" überarbeiteten Modells sich möglichst eng am Geschmack der potentiellen Käufer des Produkts zu orientieren hat, um Verkaufserfolge zu garantieren.

Allerdings besteht bei einem ebenso kostspieligen wie komplexen Produkt wie dem Automobil, welches unmöglich exakt auf die oft verschiedenen Geschmacksrichtungen der Käufer in den einzelnen Absatzländern abgestimmt werden kann, ständig das Problem, welcher Kundengeschmack denn nun die Produktgestaltung prägen sollte. Bei Opel und Ford setzte sich schon in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre die Einsicht durch, daß verkleinerte Ausgaben amerikanischer PKW den Geschmack der Käufer in Europa, vor allem aber in der Bundesrepublik, meist verfehlen (vgl. Abschnitt 2.1.3.).

Obwohl aus dieser Erkenntnis bereits in den sechziger Jahren produktpolitische Konsequenzen gezogen worden waren, hatte speziell Ford auch in den siebziger Jahren noch Probleme bei der Orientierung am europäischen Kundengeschmack: "Eine von Ford Europa (mit Hauptsitz in Großbritannien, der Verfasser) diktierte, nur unvollkommen auf die Belange des deutschen Marktes abgestimmte Modell- und Marketing-Strategie brachte die rheinische Automobilfabrik mehr und mehr ins Abseits". [1)]

Dazu kam noch, daß Ford im Gegensatz zu Opel, wo das Produktprogramm schon zu Anfang der siebziger Jahre Homogenität und Kontinuität aufwies, seine Kunden "durch technische Kehrtwendungen und stilistische Ungeschicklichkeiten" [2)] verunsicherte, ein Problem mit dem sich auch der VW-Konzern auseinanderzusetzen hatte. Vor allem unter dem Druck der Absatzflaute zwischen 1973 und 1975 setzte sich jedoch bei allen deutschen Herstellern inclusive Ford und VW eine Politik der Produktgestaltung durch, die beiden Strömungen, sowohl der vom Kunden gewünschten Homogenität und Kontinuität des gesamten Produktprogramms als auch der Orientierung am europäischen, insbesondere deutschen Käufergeschmack, Rechnung trug. Es stellte sich heraus, daß nach diesem Geschmack konzipierte PKW-Modelle durchaus auf den Übersee-Märkten gut ankamen.

So kam auch Robert A. Lutz, zwischen 1974 und 1976 Vorstandsvorsitzender von Ford Köln, ein Firmenchef, welcher sehr großen Wert auf eine besonders kundennahe Absatzpolitik legte, zu der Erkenntnis: "Der sicherste Weg, um mit den eigenen Autos weltweit richtig zu liegen, ist, Modelle nach deutschem Geschmack zu konstruieren". [3)]

---

1) Test: Ford Escort, in: Auto, Motor und Sport Nr. 3, Stuttgart 1975, S. 67

2) Test: Ford Escort, a.a.O., S. 67

3) Zitat: R. A. Lutz, in: Langsam wieder auf Touren, a.a.O., S. 17

Solche nach deutschem Kundengeschmack entwickelten PKW-Modelle müssen, wie es umfangreiche Kundenbefragungen ergeben haben, seit 1973 folgende Attribute aufweisen:

- glattflächige, möglichst kompakte und übersichtliche Karosserieformen
- kein futuristisches Styling
- wenig übertriebener Chrom-Zierrat
- anspruchsvolle technische Ausstattung
- keine übertriebene Herausstellung sportlicher Details (z. B. Rallye-Lackierungen)
- umfangreiche Sicherheits- und Wirtschaftlichkeits-Attribute
- sachlich-funktionelle Innenausstattung.

Auch was die Fahrzeug-Lackierung betrifft, so paßte sich die deutsche Automobilindustrie, wie bei den obigen Kriterien, den sich wandelnden Geschmacksrichtungen speziell der deutschen Kunden an. Speziell bei Metallic-Lackierungen mit dezenten Farbtönen wurde ab 1973 eine sehr umfangreiche Farbpalette angeboten, während grelle Signalfarben - noch vor 1973 besonders von der Kundschaft bevorzugt - weniger nachgefragt wurden und innerhalb der angebotenen Farbpaletten nicht mehr die Hauptrolle spielten. Der Geschmackswandel vieler Kunden auf diesem Gebiet ist ebenfalls als Bestandteil der Nachfrageveränderung weg vom betont sportlichen hin zum komfortablen, gediegenen Automobil mit individueller Ausstattung zu sehen.

Insgesamt war es für die deutschen PKW-Hersteller keine einfache Aufgabe, den Geschmack der Kunden in puncto Fahrzeug-Styling und -Ausstattung ausfindig zu machen.

"Den Käufergeschmack zu ergründen, ist weit schwieriger als ihn, schließlich gefunden, in die Form des neuen Modells (im engen Wortsinn) zu pressen. Tatsächlich werden

denn auch, zumeist bei absoluten Neuschöpfungen, intensive Marktforschungen angestellt. Die Ergebnisse können einen ersten groben Anhalt für das formale, technische und nicht zuletzt preisliche Konzept des kommenden Modelles geben". [1)]

Dabei ist es heute für die Automobilfirmen ungemein wichtig, ein neues Modell in seinem optischen und technischen Grundkonzept nicht isoliert von ihren übrigen Modellpaletten zu konzipieren. Homogenität und Kontinuität der Modellpalette, welche noch Anfang der siebziger Jahre von einigen Herstellern stark vernachlässigt wurden, sind in letzter Zeit als Bestandteile der Kundenwünsche zu sehen. Auf Grund dessen gestalten die deutschen Hersteller heute ihre Fahrzeugtypen derart, daß sowohl optisch als auch technisch möglichst ähnliche Modelle eine homogene, hierarchisch aufgebaute Modellfamilie bilden. Das hierdurch entstehende homogene Produktimage der Marke erleichtert den Einsatz von Werbung und Public Relations, welche mit glaubwürdigen, sich im Hinblick auf die einzelnen Wagentypen nicht widersprechenden Argumenten arbeiten können und damit umso glaubwürdiger erscheinen. Die neuerdings vielfach praktizierte Werbung der Firmen für die gesamte Modellfamilie mit einheitlichen Verkaufsargumenten bestätigt diesen Trend marketing-politischer Aktivitäten.

---

1) von Mende, H. U., Styling: Wie man Autos richtig verpackt, in: FAZ 1. 12. 1976, S. 31

Kapitel 5 : Neue Maßnahmen in den Bereichen Kommunikationspolitik, Konditionenpolitik und Distributionspolitik

Neben den marketing-politischen Anpassungen auf den Gebieten Produktprogramm-Politik und Produktgestaltung gewannen speziell nach 1973 in der deutschen Automobilindustrie Anpassungen des Marketing-Mix auf den Gebieten der Kommunikationspolitik und der Konditionenpolitik stark an Bedeutung. Sie knüpften teilweise an produktpolitische Maßnahmen an (z. B. bei Werbung und Kundendienst) oder waren als zusätzliche Kaufanreize gedacht (z. B. Garantiepolitik). Genau wie bei den Maßnahmen im produktpolitischen Submix galt für alle Anpassungen im Bereich des Kommunikations- und Konditionenmix jedoch ebenso der Grundsatz der möglichst exakten Orientierung an den in den siebziger Jahren stark veränderten Markt- und Umweltbedingungen wie auch bei den meist längerfistig vollzogenen Korrekturen der Marketing-Politik auf dem Gebiet der Distributionspolitik.

Das Kapitel 5 wird die in den siebziger Jahren in der deutschen Automobilindustrie vollzogenen Anpassungen in den oben erwähnten, das Produktmix ergänzenden Submixbereichen untersuchen.

Dabei werden sich die Abschnitte 5.1. - 5.4. auf die Anpassungen im Kommunikationsmix beziehen, welche auf den Gebieten Kundendienst (5.1.), Werbung, Public Relations (5.2.) sowie Kundenkontakt und Verkaufsförderung (5.3.) vorgenommen wurden.

Die Abschnitte 5.4. - 5.7. behandeln die Anpassungen innerhalb des Konditionenmix. Hier kommen Maßnahmen auf den Gebieten der Preis- und Rabattpolitik, der Zahlungsbedingungen und Finanzierungshilfen, der Garantien und Geschäftsbedingungen sowie in der Lieferzeitenpolitik zur Sprache.

Der Abschnitt 5.8. schließlich geht auf Maßnahmen im Distributionsmix ein, welche meist längerfristigen Charakter haben und daher zur kurzfristigen Nachfragebelebung nicht unbedingt geeignet erscheinen, sondern mit dem Ziel der längerfristigen Absatzsicherung sowie seines zukünftigen Ausbaus ergriffen werden. Unter dieser Zielsetzung sind auch die von den deutschen Herstellern in den siebziger Jahren vollzogenen bzw. eingeleiteten distributionspolitischen Maßnahmen im In- und Ausland zu sehen.

5.1. Neuerungen im Kundendienstbereich

Im Zuge des in den westlichen Industriestaaten immer stärker hervortretenden kritischen Verbraucherbewußtseins (vgl. Abschnitt 3.8.) gewann der Servicebereich auch im Automobilmarketing ständig an Bedeutung, da die geforderte möglichst problemfreie Nutzung des Produkts Auto grundsätzlich erst durch einen effizienten Kundendienst sichergestellt werden kann.

Daher war die deutsche Automobilindustrie gezwungen, auf die besonders nach der Änderung der allgemeinen Einstellung zum Auto im Zuge der "Energiekrise" lauter werdende Kritik der Verbraucherseite bezüglich der Kundendienstleistungen (Wartung, Pflege, Reparaturen) besser einzugehen. Diese Kritik bezog sich in erster Linie auf die stark angestiegenen Kundendienstpreise, jedoch auch auf die oft mangelnde Qualität und Schnelligkeit der Serviceleistungen.

"Qualität, Schnelligkeit und Preiswürdigkeit begründen nicht nur den Ruf des betreffenden Kundendienstes, sondern sind gleichzeitig bedeutende Werbeinstrumente für Unternehmen und Produkt". [1)]

---

1) Meiners, D., a.a.O., S. 78

Diese Tatsache belegt auch die erforderliche Verknüpfung von Kundendienstpolitik einerseits sowie Werbung und Public Relations andererseits innerhalb des Marketing-Mix.

5.1.1. Maßnahmen zur Senkung des Service-Aufwands

Um die Lawine der Autohaltungskosten einzudämmen, welche die Autofahrer gerade nach 1973, in einer Zeit allgemeiner Rezession und Arbeitslosigkeit, zu überrollen drohte, bemühten sich die deutschen PKW-Hersteller verstärkt darum, den Anstieg der Service-Kosten, welche einen erheblichen Teil der Gesamthaltungskosten repräsentieren, zu bremsen. In diesem Zusammenhang sind in erster Linie die längeren Intervalle zwischen den Ölwechseln und Inspektionen der Fahrzeuge zu nennen, zu denen alle deutschen Hersteller in den siebziger Jahren übergingen. So ist im Sinne einer Kostensenkung und damit als Kaufanreiz für den Autohalter bzw. den potentiellen Käufer der Motorölwechsel der neuen PKW-Generation nur noch alle 7.500 (VW, Audi, BMW, Daimler-Benz) bzw. 10.000 km (Opel, Ford) vorgeschrieben, während eine große Inspektion nur noch alle 10.000 km bis 15.000 km durchgeführt werden muß. Besonders lange Intervalle schreibt Porsche vor (Ölwechsel und Inspektion nur noch alle 20.000 km) sowie Daimler-Benz beim 450 SEL 6,9 (Ölwechsel und Inspektion alle 15.000 km) und Ford beim 1977 erschienenen Modell Granada (Inspektion alle 20.000 km). Noch am Anfang der siebziger Jahre mußten viele Fahrzeuge aus deutscher Produktion hingegen alle 5.000 bis 6.000 km zum Ölwechsel und zur Inspektion, was die Servicekosten emporschraubte.

Auch der Zeitaufwand, den die Hersteller ihren Kundendienstbetrieben als Richtlinien für Wartungsarbeiten angeben, konnte bei allen deutschen PKW-Marken gesenkt werden. Ein Opel Rekord von 1965 brachte noch bis zu einer Laufleistung von 100.000 km durchschnittlich 32 Stunden in der Werkstatt zu, das Modell von 1974 dagegen nur noch etwa 25 Stunden. [1)]

---

1) Zahlen der internen Opel-Statistik

Maßnahmen zur Senkung des zeitlichen und quantitätsmäßigen Wartungsbedarfs waren allesamt nur durch vorausgegangene produktpolitische Modifikationen besonders im Bereich des Motors und der Antriebs-Nebenaggregate (z. B. Zündung, Batterie, Vergaser, Kupplung) möglich. Auch wartungsfreie Fahrwerksteile und selbstnachstellende Bremsen, die bessere Zugänglichkeit des Motorraums, die Möglichkeit des Ölwechsels durch Absaugen von oben und die neue Methode, zahlreiche Fahrzeug-Aggregate durch elektrische Diagnose-Geräte zu prüfen, wozu die Fahrzeuge selbst mit Diagnose-Steckdosen ausgerüstet wurden, trugen zur Senkung des Wartungsaufwandes bei (vgl. Kapitel 4). Überhaupt kann der Übergang zum Diagnose-System, welches sich die deutschen PKW-Hersteller, allerdings bis heute in unterschiedlichem Ausmaß, zunutze machten und das neben zeitlicher und damit auch kostenmäßiger Ersparnis für den Kunden eine eindeutige qualitative Verbesserung des Service-Angebots mit sich brachte, als bahnbrechende Maßnahme angesehen werden.

Zur Senkung des Wartungs- und Reparaturaufwands trug zudem die ständige Modernisierung der technischen Ausrüstung von Kundendienstbetrieben bei. Beispiele sind hier die Ausrüstung der Werkstätten mit Diagnose-Geräten, Absauggeräten für den schnellen Ölwechsel von oben und CO-Meßgeräten.

Auch im Reparaturbereich bemühten sich die deutschen Automobilfirmen um neue kosten- und zeitsparende Verfahren, welche als zusätzlichen Effekt noch die günstigere Einstufung der entspechenden Modelle in der Vollkaskoversicherung hatten und damit doppelt verkaufsfördernd wirkten. "Kostensparende Reparaturen führten beispielsweise bei BMW zur Zurückstufung verschiedener Modelle. Bei der Abschnittsreparatur ist es in den meisten Fällen nicht mehr erforderlich, ein größeres Teil auszuwechseln. Dadurch kann die Reparatur schneller und günstiger durchgeführt werden. Porsche entwickelte 1975 ein völlig neues Reparaturverfahren für Frontschäden. Firmen wie Audi, BMW und Daimler-Benz strafften zudem ihre Arbeitszeitwerte (für Reparaturarbeiten, der Verfas-

ser), denn die Lohnentwicklung spielt neben den Ersatzteilkosten bei Karosseriearbeiten eine wesentliche Rolle". [1]

Daß auch die Senkung des zeitlichen und kostenmäßigen Reparaturaufwands von vorangegangenen produktpolitischen Maßnahmen (z. B. verschraubte Kotflügel, bessere Zugänglichkeit des Motorraumes) abhängig war, erscheint als selbstverständlich.

5.1.2. Die qualitative Angebots-Verbesserung im Kundendienstbereich

Neben dem Übergang zum Diagnose-System stellte auch die firmenseitige Einrichtung von Notdiensten an Sonn- und Feiertagen (z. B. VW, Daimler-Benz) oder an Urlaubsorten eine qualitative Verbesserung des Service-Angebots dar. Daimler-Benz beispielsweise setzt seit geraumer Zeit im Rahmen seines "Mobile Touring Service" [2] Service-Fahrzeuge an verschiedenen europäischen Ferienzielen ein.

Auch der weltweite Ersatzteil-Service wurde weiter verbessert, bei Daimler durch die Verkürzung von Frachtzeiten und die Möglichkeit der weltweiten Abrufung technischer Literatur von einer zentralen Computer-Datenbank mit Microfilmsystem [3]

Etwa ab 1974 gewannen auch kostenlose Rückrufaktionen als Form des Kundendienstes in der deutschen Automobilindustrie stark an Bedeutung. Diese in den USA schon in den sechziger Jahren praktizierten Aktionen zur Abstellung von nachgewiesenen oder befürchteten Produktionsmängeln (z. B. Brems- und Lenkungsschäden) bei bestimmten Serien und Modell-Jahrgängen eines Wagentyps wurden ab 1974 von allen deutschen PKW-Her-

---

1) Das neue Kaskosystem in: ADAC-Motorwelt Nr. 3, München 1977. S. 25

2) + 3) Daimler-Benz Geschäftsbericht 1974, S. 39

stellern angewandt. Sie signalisierten eine ehrlichere Haltung der Produzenten gegenüber den Konsumenten, indem sie eventuelle Produktionsmängel durchaus einräumten. Die kostenlose Haftung für solche Schäden kam den Forderungen der Konsumerismus-Bewegung stark entgegen. Um ein verbraucherfreundliches Image zu erwerben, nahmen die Firmen jedoch die zum Teil erhebliche finanzielle Belastung solcher Rückrufkampagnen auf sich. Der finanzielle Aufwand bei der bisher größten deutschen Rückrufaktion Ende 1977/Anfang 1978 beim VW Golf wegen möglicher Lenkungsschäden betrug vorsichtigen Schätzungen folgend ca. 7 Millionen DM.

5.2. Anpassungen bei den Werbemaßnahmen und auf dem Public Relations-Sektor

Die Werbung, welche zu den wichtigsten Instrumenten der Marktbeeinflussung überhaupt zu zählen ist, bildete in der deutschen Automobilindustrie den Marketing-Komplex, in dem ab 1973 neben der Produktpolitik die meisten Anpassungen an geänderte Markt- und Umwelbedingungen vorgenommen wurden. Dieser Sachverhalt ist in der Hauptsache zu klären durch den hohen Grad an Flexibilität, den dieser Instrumenten-Komplex bietet. So ist es - etwa im Gegensatz zu Maßnahmen der Produktprogramm-Politik - ohne weiteres möglich, Form und Inhalt von Werbebotschaften relativ kurzfristig und ohne besonders lange Vorplanung zu ändern, ein Umstand, welcher den modifizierten Einsatz der Werbung zur kurzfristigen Absatzbelebung bei plötzlich auftretenden Absatzkrisen wie zwischen 1973 und 1975 sowie die kurzfristige Reaktion auf Markt- und Umweltdatenänderungen erleichterte. Insofern gewann die Werbung gerade während und nach der Absatzkrise in der deutschen Automobilindustrie als eine der Hauptkomponenten der geänderten Marketing-Politik besondere Bedeutung, zumal sie als "wohl bedeutendstes Kommunikationsinstrument der Wirtschaft" [1] den Kunden auf sämtliche im Rahmen der Produkt-

1) Meiners, D., a.a.O., S. 84

politik, der Verkaufskonditionen und der Kundendienstleistungen vorgenommenen Angebotsverbesserungen hinweisen konnte, ihm also mittelbar auch die Modifikationen bei der Anwendung anderer Marketing-Instrumente nahebrachte.

Ausgehend von den im Kapitel 2 beschriebenen zwei grundsätzlichen Möglichkeiten der Abstimmung von Angebot und Nutzenvorstellungen der Konsumenten, kann festgestellt werden, daß insbesondere das Instrumentarium der Werbung für beide Alternativen eingesetzt werden kann. Daher setzte auch die deutsche Automobilindustrie ihre Werbeinstrumentarien einerseits in abgewandelter Form und mit geänderten Inhalten entsprechend den verschobenen Kundenpräferenzen (direkte Anpassung, Weg 1a) bzw. den geänderten Vorstellungen und Wünschen der Verbraucher-Einflußgruppen (z. B. Presse, Staat, Automobilclubs) ein (indirekte Anpassung, Weg 1b).

Andererseits versuchten die Automobilfirmen, mit Hilfe ihrer Werbeinstrumente die Kundenpräferenzen selbst (direkte Beeinflussung, Weg 2a) oder aber die Vorstellungen der genannten Einflußgruppen (indirekte Beeinflussung, Weg 2b) auf das durch zahlreiche Marketing-Mix-Anpassungen verbesserte Angebot aktiv hinzulenken.

In abgeschwächter Form sind beide Alternativen auch in den Bereichen Public Relations und Verkaufsförderung gleichermaßen anwendbar.

5.2.1. Verteilung des Werbeaufwands auf Mittel und Träger

Was die Auswahl der Mittel und Träger der Automobilwerbung betrifft, so sind auf diesem Gebiet seit 1973 wohl noch die geringsten Änderungen festzustellen. Betrachtet man das statistische Material aus dem Jahre 1970, so lagen die Schwerpunkte der Werbung für Waren und Dienstleistungen für Verkehrszwecke und Nachrichtenübermittlung, welche die Auto-

mobilwerbung einschließt, in der Bundesrepublik Deutschland eindeutig auf den Werbemitteln Zeitungen und Zeitschriften, während Fernsehen, Hörfunk und Anschlagwerbung auf Plakaten wowie die übrigen Werbemittel eine untergeordnete Rolle spielten:

Verteilung der Bruttokosten ausgewählter Werbemittel im Bereich des privaten Verbrauchs

(in Mio. DM)

Werbemittel	Waren und Dienstleistungen für Verkehrszwecke und Nachrichtenübermittlung	Nahrungs- und Genußmittel
Zeitungen	128,0	271,5
Zeitschriften	148,1	496,5
Fernsehen	21,5	263,6
Hörfunk	2,0	75,5
Anschlag-werbung	5,3	158,6

Quelle: Werbung 1970, Jahresbericht des Zentralausschusses für Werbewirtschaft, S. 51, angeführt bei: Meiners, D., a.a.O., S. 92

Die Statistik zeigt, daß im Vergleich zum Verkehrs- und Nachrichtenbereich bei Nahrungs- und Genußmitteln die drei Werbemittel Fernsehen, Hörfunk und Anschlagwerbung in bedeutend größerem Ausmaß eingesetzt wurden, während man sie im ersten Bereich sehr vernachlässigte.

In den USA wurden Rundfunk und Fernsehen schon Ende der sechziger Jahre oft als Mittel der Automobilwerbung eingesetzt. Dies geht aus einer bei Kotler angeführten Statistik hervor. Danach verteilen sich die Werbeausgaben der drei größten US-Automobilkonzerne wie folgt auf die wichtigsten Werbemittel:

werbendes Unternehmen	Gesamtausgaben für Werbung (in Mio-Dollar)	Medienallokation in % Zeitungen	Zeitschriften	Fernsehen	Rundfunk	Anschlagwerbung
General Motors Corp.	200	31	25	25	15	4
Ford Motor Co.	106	23	23	30	21	3
Chrysler Corp.	72	20	22	35	22	1

Quelle: Advertising Age, August 25. 1963, S. 41;
angeführt bei: Kotler, Ph. a.a.O., S. 660

In der deutschen Automobilindustrie dominierte zwar auch ab 1973 noch immer die Werbung in Zeitungen und Zeitschriften, jedoch gewann das sehr teure Werbemedium Fernsehen ständig an Bedeutung, zumal es der Automobilwerbung eine optisch eindrucksvolle Möglichkeit der Vorstellung von PKW-Modellen eröffnet.

Die bisher wohl eindrucksvollste und aufwendigste Werbekampagne im Fernsehen startete VW Anfang 1976 im Zweiten Deutschen Fernsehen (ZDF):
Parallel zu einer sehr umfassenden und kostspieligen Werbeaktion mit mehrseitigen Anzeigen in Zeitschriften, welche die Gebiete Automobilsicherheit, Wirtschaftlichkeit, Fortschrittlichkeit und Gebrauchstüchtigkeit der neuen VW-Modellgeneration ausführlich behandelten, liefen - über mehrere Wochen verteilt - dreiminütige Filme zu diesen 4 Themenkomplexen im Werbefernsehen. Diese Filme wurden vorher innerhalb der entsprechenden Anzeigenwerbung angekündigt.

Auch Opel bediente sich, zuletzt bei der Vorstellung seiner 1977 erscheinenden Rekord-Modelle oder vorher bei der "Swinger"-Sonderserie 1975, immer mehr des Mediums Fernsehen.

BMW stellte seine 1975 neu erscheinende 3er-Serie unter anderem im Vorprogramm der Kino-Theater mit Werbefilmen vor, nachdem schon 1974 das Sparmodell 1502 im Werbefernsehen präsentiert worden war.

Neben der Fernsehwerbung wurde der Werbeeffekt von Automobil-Ausstellungen von den deutschen PKW-Herstellern immer stärker ausgenutzt. Nach einer Stagnation zu Beginn der siebziger Jahre - 1971 verzichtete der Verband der Automobilindustrie (VDA) auf Wunsch der PKW-Hersteller auf die Ausrichtung der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt (M) - nahm der kostenmäßige Werbeaufwand für solche Ausstellungen ständig zu. Sämtliche großen Messen in Europa und Übersee (Frankfurt (M) , Paris, London, Genf, Brüssel, Turin, Tokio, New York) wurden mit nur wenigen Ausnahmen von allen deutschen PKW-Herstellern beschickt, was jeweils Millionenbeträge verschlang.

Da jedoch im Gegensatz zu den LKW-Herstellern, welche auf Automobilausstellungen auch Direktverkauf betreiben, diese Möglichkeit von den PKW-Firmen nicht genutzt wird - allein der Jahr für Jahr stärkere Besucheransturm schließt dies nahezu aus - ist auch in diesem Bereich an eine exakte Werbeerfolgskontrolle bis heute nicht zu denken, die auch bei den übrigen wichtigen Werbemitteln (Zeitungen, Zeitschriften) äußerst problematisch ist. Da auch die genaue verbale Beratung und die Möglichkeit für Probefahrten aufgrund des großen Andrangs bei Ausstellungen meist gänzlich entfielen, trat neben der Präsentation des Produkts selbst die Verteilung von umfangreichen, ausführlichem Prospektmaterial immer mehr in den Vordergrund. Daneben traten verbale Vorträge, Werbefilme und der Einsatz von Video-Geräten an die Stelle der nur noch in Einzelfällen möglichen individuellen Kundenberatung.

Automobil-Ausstellungen wurden in den vergangenen siebziger Jahren von den PKW-Herstellern immer mehr zur Präsentation neuer oder überarbeiteter PKW-Modelle genutzt. Die deutsche Automobilindustrie stimmte den Turnus ihrer Neuerscheinungen und "face-lifting"- Aktionen in ständig wachsendem Ausmaß auf den Zweijahres-Rhythmus der Frankfurter IAA ab. Im September 1977 trat kein deutscher PKW-Hersteller ohne ein neues oder zumindest überarbeitetes Modell in Frankfurt auf. Oftmals zogen die Firmen sogar die Präsentation neuer Modelle aufgrund des IAA-Termins vor, obwohl die Produktion erst viele Monate später anlief wie beim Opel Senator/Monza (1977) oder beim VW Golf GTI (1975). Diese Taktik verdeutlicht die Werbewirksamkeit, welche die deutschen PKW-Firmen heute den Automobil-Ausstellungen aufgrund ihrer ständig wachsenden, in die Millionen gehenden Zuschauerzahlen zu Recht beimessen. Die Abstimmung der Modellpolitik auf den Ausstellungs-Turnus hatte sicherlich eine bedeutsame absatzfördernde Wirkung, bot sie doch die Chance, neue, noch unbekannte Modelle noch vor oder kurz nach ihrem Erscheinen einem breiten Käuferpublikum sowie der Fachpresse vorzustellen, wodurch die Anlaufzeit, welche erforderlich ist, um den Auftragsbestand neu erscheinender Modelle auf Normalhöhe zu bringen, wesentlich verkürzt werden konnte.

Allgemein kann festgestellt werden, daß sich die erhebliche Belastung des Werbeetats durch die stark angestiegenen Kosten für Automobil-Ausstellungen auf jeden Fall bezahlt machte, selbst wenn dies nicht in exakten Werten via Werbeerfolgskontrolle nachzuweisen war. Allein der starke Anstieg der Auftragseingänge jeweils nach diesen Ausstellungen beweist diese Tatsache.

Absatzfördernde Effekte lassen sich auf Automobil-Ausstellungen zudem durch Public Relations-Maßnahmen erzielen, die im nächsten Abschnitt zur Sprache kommen werden.

Eine neue Möglichkeit der PKW-Werbung wurde 1977 von Ford aufgezeigt. Um die Robustheit und Dauerhaftigkeit des neuen Modells Fiesta glaubwürdig zu beweisen, absolvierte ein Fahrzeug dieses Typs in einem werkseitig durchgeführten Dauertest 300.000 km auf deutschen Autobahnen. Dieser Dauertest wurde vom TÜV Rheinland überwacht, um eine objektive Kontrolle zu gewährleisten. Die Aktion hatte in mehrerer Hinsicht Werbeeffekte:

- Der auffällig lackierte und beschriftete Wagen ("Marathon-Fiesta") fiel vielen Verkehrsteilnehmern während seiner Fahrt auf.
- Durch eine mit dem Kilometerzähler gekoppelte Leuchtanzeige im Heckfenster konnten andere Verkehrsteilnehmer den Stand des Tests überprüfen.
- Durch Veröffentlichungen in der Presse und eine gleichzeitig durchgeführte Anzeigen-Werbeaktion erfuhr die Aktion weitere Verbreitung in der Öffentlichkeit.
- Zusätzliche Public Relations-Effekte wurden dadurch erzielt, daß für jeden gefahrenen Kilometer DM 0,10 für die Deutsche Krebshilfe gespendet wurden und die Fordhändlerschaft darüber hinaus für weitere Spenden sorgte. Außerdem sorgte als Startfahrer Fußballstar Franz Beckenbauer für weitere Publicity.

Ähnliche Dauertest-Aktionen wurden auch von anderen Firmen durchgeführt und anschließend in Werbeanzeigen und -prospekten publik gemacht (Beispiel: Porsche 924).

5.2.2. Aufwand und zeitliche Verteilung der Werbung

In den Boomjahren der deutschen Autoindustrie zwischen 1970 und 1973 konnte der Aufwand für Werbeaktionen bei den meisten Firmen etwa auf demselben Niveau gehalten werden. Die Werbekosten pro verkauftem Auto auf dem deutschen Markt verharrten gegenüber denjenigen der meisten ausländischen Anbieter, wel-

che schon seit langer Zeit auf dem für sie wichtigen deutschen Exportmarkt einen hohen Werbeaufwand betreiben, auf einer verhältnismäßig geringen Höhe:

Soviel kostete die Werbung pro Auto (in DM):

Fabrikat	1971	1972	1973
Alfa Romeo	109	129	95
BMW	89	90	100
DAF	132	151	166
Datsun	-	378	158
Fiat	81	123	148
Ford	58	59	73
Mercedes	43	61	44
Opel	54	53	64
Peugeot	146	170	173
Porsche	160	190	156
Renault	81	103	87
Toyota	143	157	253
Volvo	393	296	313
VW	35	76	100

Quelle: Auto, Motor und Sport, Nr. 22, Stuttgart 1974, S. 26

Die Ende 1973 eingeleitete Rezession in der Autobranche brachte eine deutliche Verstärkung der Werbeaufwendungen wie auch der Public Relations-Aktivitäten mit sich, zumal bei einigen deutschen Herstellern zu der unbedingten Notwendigkeit einer Absatzbelebung noch die dringend erforderliche Image-Korrektur hinzutrat (BMW, Porsche), welche durch Werbe- und P.R.-Aktionen erreicht werden mußte. Allgemein maß man in der deutschen Automobilindustrie den intensivierten Werbe- und P.R.-Maßnahmen bezüglich der beabsichtigten Absatzbelebung ein hohes Maß an Bedeutung bei. Daher erscheint es als logischer Schritt, daß gerade in den Rezessionsjahren 1974 und 1975 der Werbeaufwand besonders für Auto-Prospekte, Anzeigen und auch die neu erschlossene Fernsehwerbung stark zunahm (neben den erwähnten gestiegenen Aufwendugen für Ausstellungen).

Die umfangreichen Anpassungen bei Produktpolitik (Produktprogramm-Politik und Produktgestaltung), Kundendienst und Verkaufskonditionen an die geänderten Markt- und Umweltbedingungen mußten in breitgefächerten Werbekampagnen den potentiellen Kunden bewußt gemacht werden. Besonders die häufiger durchgeführte Modellpflege und die Vielzahl von Sondermodellen verursachten ständige parallelgeschaltete Werbeaktionen.

Ebenso machte sich in diesem Zusammenhang die kritischer werdende Haltung der Konsumenten bemerkbar, welche ausführlichere Informationen über das Produkt und seine Attribute sowie die Verkaufskonditionen erforderte, was ebenfalls zu ausführlicherer und damit umfangreicherer und kostpieligerer Werbung führte.

Was die zeitliche Verteilung der Werbekampagnen betrifft, so lassen sich bei näherer Untersuchung 5 Schwerpunkte erkennen. Verstärkter Werbeaufwand setzte - abgesehen von rezessionsbedingten Notwendigkeiten - besonders ein bei:

- der Vorstellung neuer oder überarbeiteter PKW-Modelle,
- der Herausgabe von Sonderserien, welche als attraktive Angebote und Zugpferde für das gesamte Programm besonders intensiv in der Werbung herausgestellt wurden,
- Automobil-Ausstellungen, die in den jeweiligen Veranstalter-Ländern von umfangreicher Anzeigenwerbung besonders in Zeitungen und Zeitschriften begleitet wurden, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf die Angebots-Präsentation der betreffenden PKW-Firma während der Ausstellung zu lenken,
- sinkenden Verkaufszahlen älterer Modelle sowie
- der Präsentation von Neuheiten bei Konkurrenzfirmen

5.2.3. Formale Gesichtspunkte der Werbung in Anzeigen und Prospekten

Speziell zu den im Zusammenhang mit der zeitlichen Verteilung angeführten Anlässen versäumten es die deutschen Automobilhersteller in den letzten Jahren nicht, besonders großkalibrige Werbe-Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften erscheinen zu lassen, welche oft zwei oder mehr Seiten in Anspruch nahmen. Der Grund für diese Form lag häufig in dem Anliegen, dem Konsumenten möglichst ausführliche Informationen über das Produkt und dessen neue Vorzüge zu übermitteln.

Nach der Beendigung der Automobilkrise und dem wiederauflebenden Nachfragetrend zu großen, komfortablen Fahrzeugen ab etwa Ende 1975 war der Grund für diese großkalibrige Werbung jedoch außerdem in dem Wunsch der Hersteller zu sehen, mit sehr großen, oft ästhetisch schönen Abbildungen der Fahrzeuge vor attraktiven Landschaftshintergründen an das Schönheits- und Geltungsempfinden potentieller Käufer zu appellieren. Dieser Trend war auch bei Werbe-Prospekten zu beobachten, wo sich besonders die Hersteller anspruchsvoller, teurer Fahrzeuge (Daimler-Benz, BMW, Porsche) durch eine sehr aufwendige, nach ästhetischen Gesichtspunkten gestaltete Werbeform hervortaten.

Welches Ausmaß Werbe-Anzeigen neueren Datums in der deutschen Automobilbranche annahmen, demonstrierte in eindrucksvoller Weise die bei VW zu den bereits erwähnten Fernseh-Werbekampagnen im Frühjahr 1976 parallelgeschaltete Anzeige-Aktion in Zeitschriften. Hier wurde in vierseitigen Anzeigen jeweils ein Einzelthema (Sicherheit, Wirschaftlichkeit, Fortschrittlichkeit, Gebrauchstüchtigkeit), bezogen auf das gesamte neue VW-Produktprogramm, in für den Verbraucher verständlicher Form ausführlich abgehandelt, gespickt mit zahlreichen, anschaulichen Tabellen, Graphiken und Photographien. Ähnlich ausführliche umfangreiche Werbe-Kampagnen führten auch die übrigen PKW-Hersteller durch.

5.2.4. Die stark geänderten Inhalte der Werbeaussage

Bezüglich der Inhalte der Werbeaussage waren in der PKW-Werbung der deutschen Automobilindustrie nach 1973 sehr große Unterschiede gegenüber der Zeit bis Ende 1973 zu erkennen, welche sämtlich auf die geänderten Umweltbedingungen und Konsumenten-Präferenzen zurückzuführen sind.

Während bis 1973 bei allen Firmen der Trend zur Werbung mit Sportlichkeit und Temperament der Fahrzeuge unverkennbar war, stellte man ab Ende 1973 - im Anschluß an die entsprechenden produktpolitischen Maßnahmen - die vom Kunden jetzt bevorzugten Attribute Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, gesteigerter Gebrauchsnutzen und Umweltfreundlichkeit deutlicher heraus, wobei großer Wert auf die Anführung aller wichtigen Details gelegt wurde.

Insgesamt dominiert heute in der deutschen PKW-Werbung neuen Stils "die Abkehr von Philosophien des Autofahrens, die aggressives Fahren, das Jungsein am Steuer proklamierten". (Zitat: Bundeskanzler Helmut Schmidt) [1)]

Die Emotionen weckende, aggressive Werbung mit Sportlichkeits-Attributen machte einer sachlichen "Vermittlung von qualitativer Produktinformation" ..., [2)] "die den wirtschaftlichen und vernünftigen Wagen zum Standard erhebt", [3)] Platz.

Diese Umkehr im Werbestil trug voll den geänderten Marktpräferenzen, der kritischeren Verbraucherhaltung, der geänderten öffentlichen Meinung sowie staatlichen und journalistischen Einflüssen Rechnung. Sehr deutlich wird die Anpassung des Werbestils, wenn man die Überschriften, die Leitthemen von Werbeaktionen und die optische Gestaltung von Anzeigen vor und nach 1973 gegenüberstellt. Dazu sollen einige Beispiele von Anzeigenwerbung, jeweils stichwortartig, angeführt werden:

---

1) Marketing im Windkanal, a.a.O., S. 8
2) ebenda, S. 8
3) ebenda, S. 8

bis 1973

Ford, 1970: "Lächeln Sie in den Rückspiegel, wenn man Ihnen nachschaut"; Abbildung eines voll beschleunigenden, den Straßenstaub aufwirbelnden Fahrzeugs vom Typ Taunus GT.

Ford, 1970: "Deutschlands sportlichste Familie", "Sie können es nicht lassen, ob sie nun Escort heißen oder Capri oder 20 MRS - sie nehmen jede sportliche Herausforderung an. Und sie haben auch ziemlich oft die Nase vorn." Abbildung: 5 sportliche Ausführungen verschiedener Ford-Modelle, im Hintergrund ein Rennfahrer mit Helm und eine schwarz-weiße Zielflagge wie beim Autorennen.

Opel, 1972: "Für Sportliche jetzt noch sportlicher: Commodore GS mit 2,8 Ltr. und 142 PS", Abbildung: Opel Commodore Coupé vor Alpenlandschaft mit Skifahrern.

Opel, 1973: "So schnell holt ihn keiner ein: 0 - 100 in 11,5 sec, 185 Spitze"; Abbildung: Sportcoupé Opel GT/J, sportlich gekleidetes Paar.

Opel, 1972: "Der neue Commodore GS/E - 2,8 Ltr.; 160 PS; 0 - 100 : 9,3 sec.; 200 km/h; Abbildung: Opel Commodore GS/E zusammen mit Formel-Rennwagen, Rennfahrern und Publikum.

VW, 1973: "Der Kurventechniker"; Abbildung: aneinandergereihte Bilder eines Films, der den VW K 70 bei sehr schneller Kurvenfahrt zeigt.

Audi/NSU, 1969: "NSU TT, PS plus Technik". - "Dem TT sieht man von außen kaum an, was in ihm steckt: eine heiße Maschine, luftgekühlt. Die bringt 65 Sport-PS auf schnelle Straßen". Abbildung: NSU/TT bei Abenddämmerung, einmal stehend, einmal schnell gefahren.

VW-Porsche, 1970: "Der Sportwagen, der neue Maßstäbe setzt" dazu hauptsächlich auf Motorleistung und Fahrwerk bezogene Verkaufsargumente; Abbildung: rennmäßig gefahrener VW-Porsche 914 auf einer Teststrecke.

VW-Porsche, 1971: "Im VW-Porsche stecken 50 Jahre Rennsporterfahrung"; Abbildung: Mit hoher Geschwindigkeit fahrendes Fahrzeug.

Audi-NSU, 1972: "Audi 100 - Die Sport-Komfortklasse"; großflächige Abbildung eines Audi 100.

BMW, 1973: "Die Zweitürer. Spurtstark und wendig. Bis 186 km/h. Triebwerke von 85 bis 130 PS. Entspechende Angaben für die übrigen Modelle der Angebotspalette, keine Abbildung.

nach 1973:

Ford, 1977: "Wie Sie das Fahren mit Sicherheit genießen. Ford Taunus". Dazu genaue Aufzählung von 19 Sicherheits-Merkmalen in einer Liste; Abbildung: ruhig parkender Ford Taunus, dazu Aufrißzeichnung mit Abbildung und Kennzeichnung der Sicherheitsdetails.

Ford, 1977: "Die Wartungsfreundlichkeit, auf die viele gewartet haben. Ford Fiesta". Abbildung: ruhig parkender Ford Fiesta; einzelne wartungsfreundliche Wagenteile.

Ford, 1976/77: "Ford-Escort. Vergleichs-Anzeige"; Liste der serienmäßigen Ausstattungsdetails; Abbildung: ruhig stehender Wagen.

Opel, 1977: "Opel Ascona-Fahrkultur. Lange Strecken, kurze Weile". Abbildung: Wagen mit Familie besetzt, Zeichnung mit Angabe der besonders für lange Fahrten günstigen Eigenschaften (z. B. großer Kofferraum, bequeme Sitze).

VW, 1976: "Die Zukunft gehört den wirtschaftlichen Autos". "Ein neues Auto ohne neue Sicherheit ist ein altes Auto", besonders detaillierte Aufzählung und Beschreibung aller Wirtschaftlichkeits- bzw. Sicherheitsattribute der neuen VW-Generation mit zahlreichen Abbildungen.

Audi-NSU, 1976: "Unser schönstes Stück Technik"; sehr detaillierte Beschreibung von technischen Einzelheiten des Wagens; großflächige Abbildung des Audi 100.

BMW, 1976/77: "Sicherheit am Arbeitsplatz"; Abbildung: genaue Beschreibung aller Sicherheitsdetails der BMW 3er Serie anhand von Skizzen.

Daimler-Benz, 1975 - 1977: "Sicherheit durch Komfort". - "Sicherheit durch Dynamik". - "Die Sicherheit, besser zu fahren". - "Gelassenheit durch Perfektion".

Porsche, 1977: "Außer Konkurrenz". Betonung des Aspektes der Perfektion beim Porsche 928. [1)]

Selbstverständlich erhebt die Liste der gegenübergestellten Inhalte von Werbebotschaften vor 1973 sowie nach 1973 keinen Anspruch auf Vollständigkeit, jedoch zeigt sie eindeutig den Wandel im Werbestil auf, welcher sich in der deutschen Automobilindustrie etwa ab 1973 bei allen Herstellern durchsetzte: Sportlichkeits-Emotionen weckende Anzeigen mit dementsprechenden Abbildungen und Slogans gehören heute - von wenigen Ausnahmen abgesehen - der Vergangenheit an. Aufgrund der geänderten Kundenpräferenzen wurden in den letzten Jahren besonders die Attribute Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Gebrauchstüchtigkeit und Komfort herausgestellt, was die angeführten Beispiele eindeutig belegen. Zudem war oft das Bemühen um eine sehr detaillierte, sachliche Information über

---

1) Zitate und Auszüge aus der PKW-Anzeigenwerbung der deutschen Automobilindustrie

die Attribute der Fahrzeuge festzustellen, wobei in vielen Anzeigen einzelne Aspekte (z. B. aktive, passive Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Komfort etc.) herausgegriffen und besonders ausführlich beschrieben wurden.

Dennoch wurde bei aller Sachlichkeit eines weiterhin berücksichtigt: "Der Konsument hat zu allen Produkten, die er kauft und verwendet, eine primär menschliche, und damit eine subjektive, irrationale Beziehung. Eine Vielzahl menschlicher Bedürfnisse, Wünsche und Ängste bestimmen diese Beziehung mit". [1)]

Das Eingehen auf soziale-, individualistische-, egoistische- oder Leistungs-Bestrebungen [2)] der Käufer schließt jedoch keineswegs einen sachlicheren Werbestil aus. Tatsache ist, daß die deutschen Automobilhersteller gerade mit ihrer Werbung neuen Stils alle genannten menschlichen Strebungen ansprechen, wie es die folgende Übersicht belegen wird:

Anzusprechende menschliche Strebungen	Ihre Berücksichtigung in der deutschen PKW-Werbung nach 1973
1) Soziale Strebungen	
a) Sicherheitsstreben	Aktive und passive Fahrzeugsicherheit, Qualität, Langlebigkeit und Zuverlässigkeit der neuen Fahrzeug-Generation wurden in Autokatalogen und Anzeigen sowie bei Ausstellungen oder durch Fernsehwerbung herausgestellt. Sie sprachen sämtlich das Sicherheitsstreben der Käufer an.
b) Gemeinsamkeitsstreben	Die angestrebte optische und technische Ähnlichkeit der Modelle eines Herstellers wurde durch Werbeaktionen betont, die sich auf die gesamte Modellpalette bezogen. Oft wurden in Anzeigen einige oder alle Wagentypen der Angebotspalette abgebildet; es entstand dadurch der Eindruck einer Modellfamilie, die sich auch auf die Käufer überträgt.

1) Farbstein, W., Der Käufer will mehr als nur Produkte, in: Marketing-Journal Heft 3, Hamburg 1974, S. 213

2) ebenda, S. 213 - 216

2) Individualistische Strebungen (Streben nach Erfolg, Selbstbestätigung und Macht)	Durch die Schaffung von teilweise neuen Produkt- und Firmenimages (BMW, Porsche, VW), die in Richtung Komfort, Exclusivität (BMW, Porsche) oder Jugendlichkeit (VW) abzielten, wurden auch in der Werbung individualistische Strebungen angesprochen. Der luxuriöse Wagen wurde, besonders nach Beendigung der Automobilkrise, in der Werbung teilweise wieder als Symbol für beruflichen Erfolg angepriesen. Dieses Argument floß auch in die Werbung der teureren Opel-, Ford-, Daimler-Benz- und Audi-Modelle ein. Die Möglichkeit des individuell nach Motor, Farbe und Ausstattung auf den Käufer zugeschnittenen Fahrzeugs wurde von allen Herstellern herausgestellt.
3) Egoistische Strebungen	
a) Schaustellungsstreben	Dieses eng mit dem Prestige-Gedanken verbundene Bedürfnis wurde durch die Betonung von ästhetischen Aspekten der Wagenform angesprochen. Beispiele: Daimler-Benz, 1977: "Das neue Mercedes Coupé: Perfektion von ihrer schönsten Seite". Opel, 1977: "Der neue Rekord. Dynamische Technik im Windprofil". Audi-NSU, 1976: "Der neue große Audi 100. Unser schönstes Stück Technik". 1)
b) Selbstverwöhnungsstreben	Diese Strebung wurde von allen deutschen PKW-Herstellern in der Werbung neueren Datums angesprochen durch die Herausstellung von Fahrkomfort- und Ausstattungsdetails.
c) Freiheitsstreben	An das Freiheitsstreben der Käufer wurde oft mit Hilfe von Fernseh-Werbefilmen appelliert. Alternativen der Freiheitsgestaltung durch die vielseitige Verwendungsmöglichkeit der Fahrzeuge wurden dargestellt. Die Proklamation des betont sportlichen Fahrens als Symbol für Freiheit und Unabhängigkeit war hingegen nicht mehr zu beobachten.

1) Zitate aus der PKW-Anzeigenwerbung der deutschen Automobilindustrie

4) Streben der Menschen, erst dann etwas zu kaufen, wenn sie eine entsprechende "Leistung" vollbracht haben und die Geldmittel zur Verfügung stehen	Durch Herausstellung der günstigen Finanzierungsmöglichkeiten über die eigenen Kreditbanken einiger Hersteller (VW, Ford, Opel) sowie Hinweise auf die Möglichkeit des PKW-Leasing, auf verbesserte Garantiebedingungen, längere Kundendienst-Intervalle und auf günstigen Kraftstoffverbrauch wurden die Bedenken der Kunden bezüglich übermäßiger finanzieller Belastung abgebaut. Die Kaufwilligkeit stieg, die "Reizschwelle" für einen Autokauf wurde leichter überschritten. Besonders während der Automobilkrise war das Zerstreuen von Bedenken der potentiellen Käufer mit Hilfe dieser Verkaufsargumente entscheidend für die Absatzankurbelung der deutschen PKW-Hersteller. Beweis: ca. 50 % aller in der Bundesrepublik gekauften PKW sind heute fremdfinanziert. [1]

5.2.5. Das Eingehen auf konsumeristische Tendenzen

Trotz der anhand der obigen Tabelle ersichtlichen, keineswegs vernachlässigten Appelle an menschliche Emotionen war der Trend der PKW-Werbung hin zur Sachlichkeit, Ausführlichkeit und absoluten Glaubwürdigkeit nach 1973 nicht zu übersehen. Dies belegten beispielsweise auch die Abbildungen in Werbeanzeigen, wo an die Stelle von effektheischenden, schnellgefahrenen Fahrzeugen entweder ruhig parkende PKW-Modelle oder aber anschauliche Skizzen und Aufrißzeichnungen traten, wie es auch die Beispiele in Abschnitt 5.2.4. verdeutlichen. Überhaupt herrscht der Eindruck vor, daß in vielen Anzeigen das geschriebene Wort gegenüber der bildhaften Darstellung stark an Bedeutung gewann, was den Trend zur sachlich-nüchternen Information in der Autowerbung neuen Stils bestätigt.

---

1) vgl. zu dieser Übersicht auch:
Farbstein, W., Der Käufer will mehr als nur Produkte in: Marketing Journal Nr. 3, Hamburg 1974, S. 213 ff.

Die deutsche Automobilindustrie war nach den bitteren Erfahrungen der Automobilkrise in hohem Maße auf den Ruf hoher Konsumentenachtung bedacht. Die durch vielfältige Angriffe gegen das Automobil gerade während der Krisenzeit zwischen 1973 und 1975 zunehmende kritische Käuferhaltung zwang die deutschen PKW-Hersteller geradezu zu einer "adaptiven Marketing-Strategie", [1] das heißt "einer Anpassung an den mündigen Verbraucher": [2]

"Werbung ist eines der maßgeblichsten Einsatzgebiete dieser Strategie. Weitgehende Unterlassung 'manipulativer' zugunsten 'informativer' Werbung, Einbeziehung gesellschaftlich relevanter Tatbestände (z. B. Gemeinsinn) sowie die Ausklammerung von Kindern als Zielgruppe zeugt von hohem Niveau konsumeristischen Denkens. Werbung .... für der Sicherheit und Gesundheit abträgliche Tätigkeiten sowie für Aktionen, die der Schaffung sozialer Gegensätze zuträglich sind, passen nicht in das Bild einer prosumeristischen (= kundenorientierten, der Verfasser) Unternehmung". [3]

Wie kritisch die Verbraucherseite die Automobilwerbung in den letzten Jahren beleuchtete und wie sehr die Automobilhersteller demzufolge darauf zu achten hatten, mit ihren Werbeaktionen nicht ins Kreuzfeuer öffentlicher Kritik zu geraten, sollen die folgenden Beispiele belegen:

Als sich schon 1970 der ADAC in einem Leitartikel seiner Zeitschrift "Motorwelt" "scharf gegen Automobilanzeigen, in denen PS, Powerslide und Beschleunigungszeiten anstelle von Argumenten treten - gegen den Pseudo-Sport also, der sich auf den Werbeseiten breitmacht", [4] aussprach, war das Echo in Presse und Wirtschaft sowie in der allgemeinen öffentlichen Diskussion sehr groß.

---

1) Conrads, B., Bricht Konsumerismus die Macht des Marketing, in: Marketing Journal Nr. 2, Hamburg 1974, S. 124

2) + 3) ebenda, S. 124

4) "So sollte Automobilwerbung aussehen", in: ADAC Motorwelt, Nr. 5, München 1972, S. 31

Die Auseinandersetzung mit der sportlich-aggressiven Automobilwerbung nahm - unterstützt durch die Aktivitäten des Deutschen Verkehrssicherheitsrates - in den siebziger Jahren ständig zu. So kritisierte beispielsweise das Verkehrsparlament der "Süddeutschen Zeitung" (Herausgabeort: München) unter dem Motto "Automobilwerbung auf Abwegen" ebenfalls den Stil vieler Werbeanzeigen deutscher PKW-Firmen. Auf der anderen Seite wurden von diesem Verkehrsparlament Anzeigen, welche die Verkehrssicherheit zum obersten Gebot machten, alljährlich mit der "Max-Thoenissen-Medaille" (benannt nach einem früheren VDA-Präsidenten) ausgezeichnet. [1)]

1977 untersuchte der ADAC kritisch die Automobil-Prospekte deutscher und ausländischer Hersteller. In dem Artikel "Wie gut sind unsere Automobilprospekte?" wurden besonders unsachliche Argumente, wie z. B. 'Format', 'Charakter' und 'Fahrkunst des Fahrers' kritisch beleuchtet. Außerdem kritisierte man z. T. wenig präzise, schwelgende Beschreibungen von Fahrzeugdetails oder die zu optimistische Angabe der Verbraucherwerte nach DIN [2)], welche oft weit unter dem realen Druchschnittsverbrauch der betreffenden Fahrzeuge lagen. Im Rahmen seiner Kampagne stellte der ADAC den Autoherstellern und Importeuren eine Liste zu, welche die Wünsche der Verbraucherseite bezüglich der erforderlichen Angaben in einem Automobil-Prospekt enthielt. In dieser Liste wurden vor allem gefordert:

---

1) "So sollte Automobilwerbung aussehen", a.a.O., S. 31

2) DIN = Deutsche Industrie-Norm

- Genaue Beschreibung
  des Fahrzeugs und seiner Grundausstattung
  der lieferbaren Sonderausstattung

- Genaue Angaben über
  die technischen Daten
  die Fahrleistungen
  Kosten und Wartung (z. B. Einstufung bei der Kasko-versicherung, Wartungsintervalle, Wartungsumfang, Service-Netz)
  wichtige Einzelheiten der Gewährleistung bei Mängeln, Rostschutzgarantie

- Genaue Fotos und Zeichnungen aller Außen- und Innenansichten des Fahrzeugs

- Exakte Preisliste sollte beiliegen. [1)]

Die besonders kritische Haltung der Öffentlichkeit, besonders jedoch der Presse, gegenüber vereinzelt noch nach 1973 praktizierter, übertriebener Sportlichkeitswerbung im alten Stil, wie sie etwa die schon im Abschnitt 3.8.3. erwähnte Opel-Manta-Werbung aus dem Jahre 1975 darstellte ("Ich träumte, ich hätte mit dem neuen Opel Manta dem Champion den Grand Prix abgejagt") hatte ebenfalls großen Einfluß auf den Stil der Werbung mit Sporlichkeitsargumenten, die auch nach 1973 nicht vollkommen verschwand. Bevorzugt wurde jedoch in den letzten Jahren in diesem Bereich der Werbung die Herausstellung von Rallye-Erfolgen (z. B. Opel, Daimler-Benz), welche man als Beweis für die Dauerhaftigkeit, Robustheit und Langlebigkeit und weniger nur als absoluten Beweis für die sportlichen Qualitäten der betreffenden Fahrzeuge heranzog.

---

1) vgl. Heim, K.-P., Wie gut sind unsere Automobil-Prospekte?, in: ADAC-Motorwelt Nr. 12, München 1972, S. 22

Einzig der Sportwagenhersteller Porsche konnte nicht auf eine Hervorhebung seiner Rennsiege im Zusammenhang mit der Sportlichkeits-Komponente seiner Fahrzeuge verzichten, vermied jedoch aggressive Akzente und stellte in seinen Werbeaktionen Komfort- und Exclusivitätsargumente den reinen Sportlichkeitsargumenten zur Seite.

Verbraucherorientierter Werbestil offenbarte sich auch in kleineren Details von Anzeigen: So führte die oft vorgebrachte Kritik, in Werbeanzeigen seien zu oft Fahrzeuge mit nur gegen Aufpreis erhältlicher Sonderausstattung abgebildet, dazu, daß auf diese nicht serienmäßigen Extras auf Abbildungen seitdem entweder gänzlich verzichtet oder besonders hingewiesen wird, um den Verbraucher nicht zu täuschen. Beispiele solcher Sonderausstattungen sind Leichtmetallfelgen oder Metallic-Lackierungen.

Ebenso verzichtete man auf die früher in Anzeigen enthaltene Angabe der Ersparnis bei Sondermodellen gegenüber entsprechend ausgestatteten Normalfahrzeugen, da sie nicht von der Grundausstattung eines PKW ausging, sondern sich auf besonders reichlich ausgestattete Wagen bezog, die der Kunde außerhalb des Sonderangebotes in den wenigsten Fällen bestellt hätte.

Welche bedeutende Rolle heute auch Tests und Beurteilungen von PKW-Modellen in Automobilzeitschriften, Magazinen, Tageszeitungen und im TÜV-Report - abgesehen von ihrer Auswirkung auf die Produktpolitik der PKW-Hersteller - auch für deren Werbestil spielen, wird deutlich an den seit 1973 immer häufiger anzutreffenden Zitaten aus solchen Tests mit jeweiliger Quellenangabe. Sie haben grundsätzlich die Aufgabe, den Aussagen der Werbekampagnen einen objektiveren Charakter zu verleihen und sie beim Kunden glaubwürdig erscheinen zu lassen.

Beispiele:

BMW, 1977: "In einer großen deutschen Zeitung wurde kürzlich im Rahmen eines Testberichtes der folgende Zusammenhang hergestellt: 'Kein Zweifel, daß die neuen BMW Spitzenmodelle außerordentlich gelungene Automobile mit begeisternden Fahreigenschaften darstellen'. ... Fachjournalisten haben ein kritisches Gespür für die Qualitäten eines Produktes und für seine Erfolgschancen bei der Käufergruppe, für die diese Qualitäten interessant sind".

Daimler-Benz, 1976: "Die im Stern Nr. 6 vom 29. 1. 1976 hervorragend beurteilten Mercedes-Modelle ..."

Audi-NSU, 1977: "Der TÜV-Report bestätigt der Limousine Zuverlässigkeit, die von keinem Fahrzeug übertroffen wird". [1)]

5.2.6. Der zu beobachtende Trend zur vergleichenden Werbung

Ein wichtiger zu beachtender Aspekt ist für die Marketing-Politik der deutschen Automobilindustrie neben der Orientierung an den Präferenzen der potentiellen Kunden die notwendige Berücksichtigung von gesetzlichen Restriktionen auf den verschiedenen nationalen und internationalen Absatzmärkten. Dies wird besonders deutlich, wenn man den Werbestil der deutschen Automobilkonzerne für die Bundesrepublik und für den US-Markt miteinander vergleicht.

In den USA schlossen sich auch die deutschen Anbieter dem dort seit einiger Zeit herrschenden Trend zur vergleichenden Werbung an. Wie selbstverständlich stellten deutsche Automobilfirmen die Vorzüge ihrer Produkte (hauptsächlich Wirtschaftlichkeit, Kompaktheit, Raumökonomie, günstige Beschleunigungswerte und Fahreigenschaften) im direkten Vergleich mit amerikansichen, japanischen und auch deutschen Konkurrenten heraus, wobei gern auf Ergebnisse von Vergleichstests aus Fachzeitschriften zurückgegriffen wurde.

1) Zitate aus Werbeanzeigen deutscher Automobilhersteller

Im Zuge dieses zu beobachtenden Trends verglich der VW-Konzern sein Erfolgsmodell Golf - in den USA unter der Bezeichnung "Rabbit" verkauft - in einer Anzeige mit dem Mercedes 280 E und dem Cadillac Seville:
"...If you trade up to a Rabbit from a Mercedes-Benz 280 E, believe it or not you'll get better acceleration. ... If you trade up to a Rabbit from a Cadillac Seville, you'll get more trunk space. And there are 32 cars you can trade up to a Rabbit for more people space". [1] (Wenn Sie von einem Mercedes-Benz 280 E auf einen Rabbit umsteigen, haben Sie tatsächlich eine bessere Beschleunigung. Wenn Sie von einem Cadillac Seville auf einen Rabbit umsteigen, erwerben Sie mehr Kofferraum. Und es gibt 32 Autos, von denen Sie auf einen Rabbit umsteigen können, um mehr Fahrgastraum zu bekommen.)

In der Bundesrepublik hingegen, wo sich gerade in den letzten Jahren manche Stimmen im Sinne einer besseren Information des Verbrauchers für die Erlaubnis zur vergleichenden Werbung aussprachen, verbietet ein Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb bis dato diesen Werbestil. Dennoch waren in der Praxis der PKW-Werbung auch seitens der deutschen Hersteller in letzter Zeit einige Beispiele zu entdecken, die hart an der Grenze zur vergleichenden Werbung angesiedelt waren, was auf eine neuerliche Wettbewerbsverschärfung hindeutet.

Beispiele:
Bei der Einführung der neuen Taunus-Modelle im Jahre 1976 hatte ein Ford-Werbetext bei der Anschlagwerbung auf Plakaten folgenden Wortlaut:
"Liebe Autofahrer, Besonders Ascona-, Audi-, Passat-, Fiat- und R 12-Fahrer: Der neue Ford Taunus ist da".

VW warb in einer Zeitschriften-Anzeige mit der Raumökonomie des VW Golf im direkten Vergleich mit einem Cadillac.

---

1) Zitate aus einer Golf-Werbeanzeige in den USA 1977

Nach Erscheinen der 7er-Reihe von BMW im Jahre 1977 hatten BMW-Werbetexte in Katalogen und Anzeigen bezüglich dieser Neuerscheinungen eindeutig einen gegen die Konkurrenz Daimler-Benz gemünzten Wortlaut:
"Das beste Automobil der Welt gibt es schon. Deshalb haben wir uns mehr vorgenommen" oder
"Wer sich von gesellschaftlichen Zwängen und bürgerlichen Erfolgsmaßstäben zu emanzipieren vermag, dem wurde noch nie eine verführerischere Alternative geboten". Daimler-Benz konterte diese Angriffe mit einer eigenen Werbekampagne für die Mercedes S-Klasse, welche ebenfalls an der Grenze zur vergleichenden Werbung operierte:
"Die S-Klasse von Mercedes-Benz: Automobile vergleichbarer Größe haben nicht unbedingt vergleichbares Format".
"Hohe Motorleistung allein ist in der obersten Klasse der Automobile noch kein überzeugendes Konzept". Kaufargumente wie Sicherheit, Komfort, Fertigungsqualität und Wertbeständigkeit wurden als Vorzüge gegenüber BMW und anderen Konkurrenten angeführt. [1)]

5.2.7. Schwerpunkte der P. R.-Aktivitäten

Ebenso wie im Bereich der Produktwerbung wurden auch auf dem Gebiet der Public Relations während der siebziger Jahre neue Akzente gesetzt. Zunächst war in der deutschen Automobilindustrie - ähnlich wie bei der Produktwerbung - mit Einsetzen der Automobilkrise ab Ende 1973 eine Intensivierung der P. R.-Aktivitäten festzustellen. Dies war gewiß nicht überraschend, standen doch die deutschen PKW-Hersteller aufgrund der überaus harten Angriffe gegen das Automobil in dieser Zeit vor der schwierigen Aufgabe, durch Imagepflege und breite Öffentlichkeitsarbeit dem Käuferpublikum wieder ein positiveres Bild vom Auto und den Leistungen der Automobilindustrie zu präsentieren, um letztlich hierdurch ein günstigers Verkaufsklima zu schaffen.

1) Zitate aus Werbeaktionen der deutschen PKW-Hersteller zwischen 1975 und 1977

Dabei waren mehrere Schwerpunkte zu erkennen, die dieser firmenbezogenen "institutionellen Werbung" ein neues Bild verliehen.

Bei allen neuen bzw. intensivierten P.R.-Aktivitäten war das Oberziel die Herausstellung eines den neuen Umwelt- und Marktbedingungen angepaßten Firmenimages, wobei vereinzelt eine Korrektur dieses Images angestrebt wurde. Hier ist vor allem an die Firmen BMW, Porsche und in gewissem Umfang auch an VW/Audi-NSU zu denken.

Der VW-Konzern war bestrebt, seinem Ruf von Zuverlässigkeit, hoher Produktqualität und -wirtschaftlichkeit noch die Komponenten Jugendlichkeit und - in gewissem Umfang - auch Progressivität hinzuzufügen. Mit Hilfe von Anzeigen, durch Aufschriften auf Lastzügen ("Wir fahren für VW und Audi") und Plakate ("Wir bieten den doppelten Service") sowie durch die in das Gebiet der Distributionspolitik fallende Zusammenlegung der VW- und Audi-Verkaufs- und Kundendienstbetriebe wurde mit Erfolg versucht, das neue, gemeinsame Image des VW/Audi-NSU-Konzerns herauszustellen.

BMW und Porsche hingegen bemühten sich angesichts der nach der Automobilkrise weniger gefragten kompromißlosen Sportlichkeit um eine Korrektur ihres Markenimages von betont sportlich hin in Richtung komfortabel und exklusiv.

"Den Weg aus der engen Marktnische der betont sportlich-aggressiven Autos in das breite Segment der anspruchsvollen, auf Luxus und außerordentliche Technik getrimmten Wagen hat das BMW-Management in den letzten Jahren bei allen fälligen Renovierungen des Modellprogramms bewußt forciert". [1)]

"Die Münchener Marke", so ist es heute auch die Ansicht des BMW-Vorstandsvorsitzenden von Kuenheim, gilt bei "vielen Interessenten inzwischen als fein und exclusiv". [2)]

1) Auto-Industrie: Denn der wächst, in: Der Spiegel, Nr. 19 Hamburg 1977, S. 82

2) ebenda, S. 82

Bei Porsche, ausschließlich Hersteller von Sportwagen, ist das Bemühen, den rein sportlichen Komponenten des Markenimages weitere Komponenten hinzuzufügen, ebenfalls unübersehbar. Mehr Exclusivität, hochstehende progressive Technik und mehr Komfort- und Alltagstauglichkeits-Merkmale dokumentierten sich nicht zuletzt anhand der nach 1973 neu erscheinenden Modelle 924 - 928. So sehr jedoch grundsätzlich durch modellpolitische Maßnahmen ein Firmenimage beeinflußt werden kann, so wenig ist eine Image-Korrektur jedoch ohne begleitende P.R.-Maßnahmen denkbar.

Während BMW, Porsche und auch Ford bis in die siebziger Jahre hinein große Summen in ihr werksseitiges Rennsport-Engagement auf nationaler und internationaler Ebene, besonders in den Tourenwagensport, investierten, waren diese Rennsport-Aktivitäten als Instrument der institutionellen Werbung ab etwa 1973 eher rückläufig, da die bisher gewünschte Identifikation von Tourenrennwagen und Alltagsautomobilen durch den Zuschauer, welcher auch als potentieller Käufer von Automobilen anzusehen ist, nicht mehr vorrangig angestrebt wurde.

Ford beispielsweise senkte den finanziellen Aufwand für seine Rennsportabteilung um 60 % und überließ den Rennsport mit Ford-Produkten hautsächlich privaten Interessenten. Ebenso verfuhren auch BMW und Porsche.

Dem angestrebten neuen Firmenimage dienlich war dagegen das Zurverfügungstellen von speziell präparierten Fahrzeugen für die bei Rennen eingesetzte "ONS-Streckensicherungsstaffel", [1] die bei Rennunfällen ein schnelles Eingreifen der Rettungsmannschaften ermöglicht. [2]

---

1) ONS = Oberste Nationale Sportkommission für den Automobilsport

2) vgl. hierzu Die Rennfeuerwehr der ONS, in: ADAC-Motorwelt, Nr. 10, München 1977, S. 102 ff

Die werksseitige Teilnahme an Rallyes auf nationaler und internationaler Ebene ging - im Gegensatz zur werksseitigen Beteiligung an Rundsteckenrennen - keineswegs zurück. Hier engagierten sich neben BMW und Porsche in den letzten Jahren auch die Firmen Opel, Ford, Daimler-Benz und VW in beträchtlichem Umfang. Für alle deutschen PKW-Hersteller war diese Beteiligung am Rallye-Sport eine dem werksseitig angestrebten Firmenimage sehr zuträgliche P.R.-Maßnahme, da sie als Beweis für hohen Qualitätsstandard, Wertbeständigkeit, Robustheit, Dauerhaftigkeit und Zuverlässigkeit der unter der jeweiligen Markenbezeichnung angebotenen Produkte dienen konnte. Daher wurden Rallye-Erfolge auch weiterhin in Prospekten und Anzeigen der jeweiligen Firmen herausgestellt.

Auch Aktionen wie der im Abschnitt 5.2. unter den Werbemaßnahmen erwähnte Ford-Fiesta-Langstreckentest wiesen Züge von institutioneller Werbung auf, festigten sie doch den Ruf von Dauerhaftigkeit und Zuverlässigkeit der Marke. Auch konnten solche Aktionen noch mit anderen, dem Ruf des Unternehmens förderlichen Effekten gekoppelt werden. Die Spenden für die Deutsche Krebshilfe - quasi als goodwill-Aktion zu verstehen - im Zusammenhang mit dem oben angeführten Ford-Langstreckentest kann man als Beispiel dafür heranziehen.

Ähnlich wie im Bereich der Produktwerbung spielen auch bei der institutionellen Werbung Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften sowie bei Händlern oder auf Ausstellungen verteilte Broschüren eine vorrangige Rolle. Besonders auf diesen Gebieten ist in den siebziger Jahren der von den deutschen Automobilfirmen getriebene P.R.-Aufwand während und nach der Automobilkrise ganz offensichtlich gewachsen. Das Bemühen der Firmen um einen verbesserten Kontakt zur Öffentlichkeit und insbesondere zum Kunden war hierbei offenkundig. Man strebte seitens der Autofirmen an, der Öffentlichkeit einen Einblick in die Forschung und Entwicklung, die firmenseitige Auseinandersetzung mit Gegenwarts- und

Zukunftsproblemen wie Umweltschutz, Energieeinsparung und Verkehrsplanung, aber auch mit Problemen wie der Arbeitslosigkeit zu geben. Auf diesem Wege sollte der Öffentlichkeit ein positives Bild von der eigenen Unternehmung gezeichnet werden. Solche Maßnahmen sind jedoch grundsätzlich erst dann wirkungsvoll, "wenn sie vom Konsumenten als Indiz für gesellschaftliche Verantwortung und/oder für Verbraucherachtung erkannt werden. Die Imagewerbung erhält damit eine neue Dimension, wenn sie nicht nur die Übereinstimmung von Unternehmensbild und Verbrauchervorstellung bewirkt, sondern darüber hinaus offenkundig macht, daß sich das soziale Verantwortungsbewußtsein des Unternehmens an Anforderungen der Gesellschaft orientiert". [1)]

5.2.8. Beispiele für P.R.-Aktionen in Anzeigen

Da es gerade während und nach der Energiekrise für die oft angegriffene deutsche Automobilindustrie sehr darauf ankam, gerade das soziale Verantwortungsbewußtsein der Firmen herauszustellen, beschäftigten sich seitdem viele in Zeitungen und Zeitschriften erscheinende P.R.-Anzeigen mit Themen aus diesem Bereich, wobei sich besonders der VW-Konzern durch breitgestreute Anzeigen-Kampagnen auszeichnete.

Einige Beispiele sollen zeigen, wo ab 1973 die Schwerpunkte der P.R.-Anzeigenthemen lagen:

VW/Audi-NSU:
"Rohstoffreserve"; Darstellung der Bereiche, in denen die Forschung und Entwicklung des VW-Konzerns sich um die Einsparung von Rohstoffen im gesellschaftlichen Gesamtinteresse bemühte (z. B. die Erforschung neuer Antriebssysteme, um andere Energiearten im Automobil nutzbar zu machen, die Wiederverwertung von Abfällen, die Entwicklung sparsamerer Motoren, die Leichtbauweise trotz keineswegs verminderter Fahrzeugsicherheit).

---

1) Conrads, B., a.a.O., S. 126

"Die Arbeit können wir nicht abschaffen. Aber die Plage"; Schilderung der ständigen Bemühungen um eine menschenfreundliche Arbeitsplatzgestaltung bei VW.

"Wir haben Volkswagen aufs Pflaster geschleudert und gegen Betonwände gefahren. Damit Sie sicher sein können, im Pechfalle Glück zu haben"; Beispiele aus der VW-Sicherheitsforschung. "Wenn es um Qualität geht, sind wir nicht zu bremsen"; Beschreibung der Bemühungen um einen hohen Qualitätsstandard anhand des Beispiels Scheibenbremse.

"Unsere Kurbelwellen jagen wir in einer Stunde dreimal um die Welt"; Beschreibung der intensiven Materialtests anhand des Beispiels Kurbelwelle.

"Zu Ihrer Sicherheit fahren wir mit einigen Leuten Schlitten"; Beschreibung des VW-Sicherheitstests mit Versuchsschlitten und Versuchspuppen ("Dummies").

Daimler-Benz:

"Mercedes Initiativen-Forschung für das besondere Auto"; Serie von Anzeigen in Zeitungen, die sich mit der Forschung und Entwicklung der Daimler-Benz AG auf verschiedenen Gebieten (z. B. Energieeinsparung, Sicherheit, Umweltprobleme) beschäftigte. Parallel zu der Anzeigenserie lief eine Serie von Fernsehsendungen zu den einzelnen Forschungsgebieten, die zeigt, daß das Medium Fernsehen auch im Bereich der Public Relations an Relevanz gewinnen konnte. [1)]

Um die Probleme und Leistungen der deutschen Automobilfirmen nicht nur auf den Gebieten der Forschung und Entwicklung, sondern auch in anderen Bereichen der Öffentlichkeit besser nahezubringen, wurden etwa seit 1973 neben Geschäftsberichten, Kundenzeitschriften (z. B. "BMW-Journal", "Opel-Fahrer",

---

1) Zitate und Auszüge aus P.R.-Anzeigen von VW und Daimler-Benz 1976/77

"Mercedes-Benz in aller Welt") und Bilanzveröffentlichungen, welche schon vorher über Händler und Presse der Öffentlichkeit zugänglich waren, als P.R.-Anzeigen in Zeitschriften Kurzfassungen von den alljährlichen Hauptversammlungs-Ansprachen der Vorstandsvorsitzenden abgedruckt. Diese Anzeigen, in den letzten Jahren von VW/Audi-NSU, Daimler-Benz und BMW veröffentlicht, sollten der Öffentlichkeit einen Überblick über die wichtigsten Probleme und Leistungen der jeweiligen Firma im zurückliegenden Jahr sowie über ihre Zukunftspläne und -aussichten geben. Zu den in den Anzeigen angeschnittenen Themen zählten beispielsweise die internationalen Absatzprobleme, die Beiträge der Autofirmen zur Konjunkturbelebung (Investitionsumfang, Schaffung von neuen Arbeits- und Ausbildungsplätzen) oder der Übergang zu stabilitätsgerechten Autopreisen ab 1976.

Beispiel:

VW/Audi-NSU, 1975: Hauptversammlungs-Ansprache (Leiding)
"VW in einer Phase der Neuorientierung - Ertragsstreben im Vordergrund".
Themen: "Die goldenen Jahre sind vorbei"
"Exportlastigkeit ein großes Problem", "Kosten senken, Produktivität steigern", "Modernstes Modellprogramm seiner Klasse", "Maßnahmen zur nachhaltigen Existenzsicherung", "Überprüfung der Standortstrategie", "VW-Großhandelsstufe neu geordnet", "Zuwachs gegenüber 1974, Einbußen im Vergleich zu 1973", "Auch 1975 mit Verlust".

VW/Audi-NSU, 1977: Hauptversammlungs-Ansprache (Schmücker)
Themen: "Der VW-Konzern kann mit Zuversicht nach vorn blikken", "Vorbereitungen für Golf-Montage in den USA laufen planmäßig", "Sparsame VW-Fahrzeuge liegen gut im Trend", "Das Automobilgeschäft wird zyklischer, "Die 'mittlere Linie' soll dramatische Korrekturen ausschließen (Kapazitätsaufbau, Personalpolitik, Lieferzeitenpolitik), "Erschließung neuer Märkte durch Montage- und Produktionsstütz-

punkte", "Anfälligkeit mindern durch Verbreiterung der Unternehmensbasis" (Diversifikation), "11 % Verkaufssteigerung im 1. Halbjahr", "VW braucht für die Zukunft hohe Erträge".

Daimler-Benz, 1976: Hauptversammlungs-Ansprache (Zahn)
"Daimler-Benz auf erfolgreichem Kurs"
Themen: "Beitrag zur Preisstabilität", "Mercedes-Produktion seit 1965 verdoppelt", "Mit Optimismus in die Zukunft".

Daimler-Benz, 1977: Hauptversammlungs-Ansprache (Zahn)
"Die Leistung von heute sichert Wachstum von morgen".
Themen: "Daimler-Benz erneut erfolgreich", "Start eines langfristigen Investitionsprogramms", "Daimler-Benz mit überproportionalem Wachstum der PKW-Produktion", "maßvolle Preispolitik aus gesamtwirtschaftlicher Verantwortung", "Neue Arbeitsplätze geschaffen", "systematische Weiterentwicklung der Produktpalette", "1977 erstmals über 400.000 Mercedes".

BMW, 1977: Hauptversammlungs-Ansprache (von Kuenheim)
"BMW verläßt die Nische"
Themen: "Flexibilität als Antwort von BMW" (Kapazitäts- und Produktpolitik), "Expansion auf dem Weltmarkt als zweite Antwort", "Die neuen Modelle", "Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens". [1)]

Schon die Auswahl der Themengebiete in diesen Veröffentlichungen der Hauptversammlungs-Ansprachen in Zeitschriften-Anzeigen macht das Bemühen der drei Firmen VW/Audi-NSU, BMW und Daimler-Benz, die Öffentlichkeit und damit auch die potentiellen Käufer ihrer Produkte auf das gesamtwirtschaftliche Verantwortungsbewußtsein des jeweiligen Unternehmens aufmerksam zu machen, deutlich.

---

1) Zitate und Auszüge aus P.R.-Anzeigen von VW/Audi-NSU, Daimler-Benz und BMW zw. 1975 und 1977

Ähnliche Anzeigen in verkürzter Form wurden auch in Tageszeitungen veröffentlicht. Auch sie trugen dazu bei, den Ruf der Firmen und das Image der Marke zu festigen.

5.2.9. Die gezielte Präsentation in der Öffentlichkeit

Auch auf dem Wege über Presse-Veröffentlichungen und Ausstellungen verstärkten die deutschen PKW-Hersteller ab 1973 ihren Public-Relations-Aufwand.
Die gestiegene Zahl von Presse-Interviews, Pressekonferenzen oder die sofortige Veröffentlichung wichtiger Beschlüsse (wie Neueinstellungen im größeren Umfang, Entlassungen einschließlich der mitgelieferten Rechtfertigung hierfür, geplante bzw. durchgeführte Investitionen, Erweiterungen oder Eröffnungen von Zweigwerken) durch die Presse-Abteilungen der Unternehmen kann als Beweis für diese These herangezogen werden.

So war beispielsweise das Volkswagenwerk Ende 1977/Anfang 1978 bemüht, die Aufnahme von Handelsbeziehungen mit der DDR (10.000 VW Golf wurden im Tausch gegen Heizöl geliefert) in umfassenden Berichten und Interviews der Öffentlichkeit kundzutun.

Auch der Umfang der Rundfunk- und Fernsehsendungen mit Beteiligung von Managern der deutschen Automobilindustrie nahm nach 1973 ständig zu. Sehr häufig nahmen hier Vertreter der PKW-Herstellerfirmen in Interviews zu aktuellen einzel- und gesamtwirtschaftlichen Fragen Stellung.

Besonders die rege Beteiligung an der öffentlichen Diskussion hinsichtlich der im Zuge der Energiekrise aufgeworfenen Probleme wie der Verkehrssicherheit, der häufig zur Diskussion gestellten Frage nach Tempo-Begrenzungen auf Landstraßen und Autobahnen oder Umweltproblemen in Ballungsgebieten beweist, wie intensiv die deutsche Automobilindustrie um effektive, kundenwirksame Öffentlichkeitsarbeit bemüht war.

Die Firmen nahmen auch in zunehmendem Ausmaß die Möglichkeit in Anspruch, sich über ihren Verband (VDA) zu artikulieren.

Auch anlässlich von Automobil-Ausstellungen wurde das Bemühen der Firmen deutlich, in stärkerem Umfang als früher institutionelle Werbung zu betreiben. Bei solchen Anlässen wurde ebenfalls das Unternehmen mit seiner gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung immer mehr zum Gegenstand öffentlicher Präsentation vor einem breiten Publikum potentieller Käufer. Die Möglichkeit des Einblicks in die Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie in den Produktionsablauf der Automobilfirmen trat unter Zuhilfenahme von Schaustücken, Dias, Filmen und neuerdings auch Kundenfragen beantwortenden Computern neben der reinen Produktinformation immer stärker in den Vordergrund. Ebenfalls ist in den letzten Jahren der Aufwand an Diskussionsbeiträgen von seiten der Automobilhersteller bzw. des VDA gerade in der Zeit von Automobil-Ausstellungen sichtlich größer geworden.

Dies gilt auch für interne Ausstellungen und Veranstaltungen, die einzelne Firmen in Werksniederlassungen und bei Vertragshändlern abhielten, wie z. B. dem "Tag der offenen Tür" in den Kundendienstbetrieben von Daimler-Benz. Als Paradebeispiel kann hier auch die 1973 von "Daimler-Benz" durchgeführte Ausstellung "Sicherheit sichtbar gemacht" angeführt werden, welche das Unternehmen selbst in parallel zu den Ausstellungen veröffentlichten P.R.-Anzeigen folgendermaßen kommentierte:
"Jetzt sehen Hunderttausende das Auto mit ganz anderen Augen. - Über 300.000 Menschen besuchten unsere Ausstellungen in 15 deutschen Städten. Es kamen Vertreter von Bund und Ländern, der Gewerkschaften und Verbände. Presse, Funk und Fernsehen berichteten in großem Umfang". [1)]

---

1) Zitat aus einer Daimler-Benz P.R.-Anzeige 1973

Ähnlich großen Wert legten die deutschen Autofirmen in letzter Zeit auf die Publicity bei der Vorstellung neuer Modelle vor Vertretern von Politik, Presse, Rundfunk und Fernsehen.

Alle diese Aktivitäten der öffentlichen Präsentation seitens der Autofirmen wurden in den siebziger Jahren, besonders aber während und nach der Automobilkrise intensiviert. Dagegen gehörten Betriebsbesichtigungen und die Förderung der Wissenschaften (z. B. VW-Stiftung) schon vorher zu den zur Anwendung kommenden P.R.-Aktivitäten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die deutsche Automobilindustrie - ähnlich wie die multinationalen Erdölkonzerne - auf Angriffe aus weiten Kreisen der Öffentlichkeit während und nach der Energiekrise mit einem gesteigerten Aufwand an Public Relations-Arbeit reagierte mit dem Oberziel, das ungünstiger gewordene Absatzklima für ihre Produkte in aller Welt wieder zu verbessern. Dies ist den Unternehmen beider Branchen in überzeugender Weise gelungen, da sie durch Herausstellung ihres gesellschaftlichen Verantwortungsbewußtseins die öffentliche, teilweise dem Konsumerismus zuzuordnende Kritik vieler ihrer Argumente beraubt haben.

5.3. Maßnahmen in den Bereichen Kundenkontakt und Verkaufsförderung

Das breite Gebiet der Maßnahmen innerhalb des Kommunikationsmix umfaßt neben den bereits behandelten Bereichen Kundendienst, Werbung und Public Relations noch die Kontaktpflege zum Kunden sowie Verkaufsförderungsmaßnahmen. Auch in diesen Bereichen ergriff die deutsche Automobilindustrie in den siebziger Jahren neue Maßnahmen, um den Absatz ihrer Produkte zu forcieren.

5.3.1. Die Verbesserung des Kontaktes zum Kunden

Wenn die Automobilindustrie in der Bundesrepublik angesichts der 1973 beginnenden Krisenlage im KFZ-Absatz vor dem Problem stand, den im Zuge der Massenmotorisierung und durch immer höhere Verkaufszahlen verlorengegangenen individuellen Kontakt zum Einzelkunden zu verbessern, so wurde dieser gewünschten Verbesserung sicherlich durch intensivierte Maktforschung (vor allem Kundenbefragungen) sowie durch Kundendienst- (vgl. Abschnitt 5.1.) oder P.R.-Maßnahmen (vgl. Abschnitt 5.2.) entsprochen. Der Bereich Kundenkontaktpflege überschneidet sich also zumindest teilweise mit anderen Bereichen des Kommunikationsmix.
Dennoch sind einige Maßnahmen der deutschen PKW-Hersteller hervorzuheben, welche sich nicht unbedigt mit Maßnahmen in anderen Bereichen deckten.

So war das Bestreben der Automobilfirmen offensichtlich, dem Kunden durch zahlreiche Broschüren, die meist bei Ausstellungen, in Verkaufs- und Kundendienstbetrieben sowie durch Versendung per Post an die Kunden verteilt wurden, wertvolle Tips für lange Reisen, Treibstoffersparnis, richtiges Verhalten im Straßenverkehr, Wartung und Pflege sowie technische Besonderheiten der Fahrzeuge zu vermitteln.

Beispiele für Titel von Broschüren:

Daimler-Benz: "Kurze Tips für lange Fahrten", "Mercedes-Benz Kundendienst ist Partnerschaft", "Mercedes-Benz Qualität: nachweisbar Schicht für Schicht".

BMW: "Das BMW-Sicherheitskonzept: Mobilmachung der Vernunft".

VW: "Sicherheit in Serie"

Porsche: "Langzeit-Garantie - Das Ergebnis der Porsche-Langzeitforschung". "Porsche-Ingenieure plaudern aus der Schule". [1)]

Auch die im Krisenjahr vom Sportwagen-Hersteller Porsche verschickten Briefe an alle Kunden, in denen zum vorbildlichen Verhalten im Straßenverkehr, gerade während der Zeit der krisenbedingten Geschwindigkeitsbeschränkungen, aufgefordert wurde, um den Sportwagen vom Ruf des zum unfallträchtigen Fahren animierenden Fahrzeugs zu befreien, sind zu den Bemühungen der deutschen Automobilindustrie um besseren Kontakt zum Kunden zu zählen.

Andere deutsche Hersteller, z. B. BMW, versuchten ebenfalls durch Briefe und Rundschreiben an die Kundschaft den Kundenkontakt zu verbessern.
Die Absicht bei sämtlichen Maßnahmen im Bereich der Kontaktpflege zum Kunden bestand darin, ein Vertrauensverhältnis zwischen Firma und Kundschaft zu schaffen, welches sich günstig auf den Verkauf weiterer Fahrzeuge auswirkte.

5.3.2. Intensivierung der Verkaufsförderung

Im Bereich der Verkaufsförderung ging die deutsche Automobilindustrie unter dem Druck der Automobilkrise ab 1973 zu einer intensiveren Schulung und Beratung von Händlern und Verkaufspersonal über, wobei insbesondere auch die neu hinzukommenden Händler und Mitarbeiter erfaßt wurden. "In Schulungsseminaren, Marketing-Reports, aktuellen Informationen für die Verkaufsorganisation oder in Hauszeitschriften werden die Schokoladenseiten des eigenen Produkts gegen die schwachen Punkte der Wettbewerber gestellt, die möglichst frühzeitig analysiert werden". [2)]

---

1) Titel von Broschüren deutscher Automobilhersteller zwischen 1973 und 1977

2) Luckner, H., Mit harten Bandagen, in: Auto, Motor und Sport Nr. 21, Stuttgart 1974, S. 86 - 88

Bei den meisten Firmen wurde es ebenfalls zur Gewohnheit, noch vor oder direkt nach der Präsentation eines Konkurrenzmodells dieses genau nach Stärken und Schwächen - oft anhand von käuflich erworbenen Exemplaren - zu analysieren und mit dem eigenen Produkt zu vergleichen. Dabei wurden Verkaufsargumente für das eigene Produkt entwickelt, welche man in Listen zusammenstellte und an Händler und Verkaufspersonal weiterleitete, um diese in die Lage zu versetzen, den Verkauf mit Hilfe dieser Argumente zu beleben.

Die ständig auf dem neuesten Stand gehaltenen Informationen waren in den in gewissen Zeitabständen an Händler und Verkaufspersonal verschickten Hausblättern enthalten, z. B. im "Scheinwerfer" (Daimler-Benz), in "Intern aktuell" (Opel), "Verkaufspraxis" (Ford) oder in einmalig herausgegebenen Broschüren wie "Der Golf. Daten und Wettbewerber" bei VW. [1)]

Letztere Broschüre empfahl den Verkäufern des VW Golf folgende Argumentationsweise gegenüber potentiellen Käufern, besonders im Hinblick auf das Haupt-Konkurrenzmodell Opel Kadett:
"Obwohl kürzer, hat der Golf gleichen Innenraum, ist in Ausstattung und Fahrkomfort überlegen, schneller und spritziger. Das sichere Frontantriebsfahrwerk mit negativem Lenkrollradius sorgt für stabiles Lenk- und Bremsverhalten". [2)]

Opel riet dagegen seinen Kadett-Verkäufern, vor allem Argumente wie ausgereifte Gesamtkonzeption und Technik, erprobte Motoren, weniger Reifenverschleiß sowie ästhetischere Form gegenüber dem VW Golf beim Verkaufsgespräch in die Waagschale zu werfen.

---

1) vgl. hierzu Luckner, H. a.a.O., S. 86 ff

2) ebenda, S. 86 ff

Neben der Verteilung von Hausblättern, Broschüren und Listen mit Verkaufsargumenten wurde auch der Schulung von Händlern und Verkäufern in speziellen Seminaren sowie deren Beratung durch werksseitig eingesetzte Berater immer stärkere Bedeutung beigemessen. Verkaufsargumente, Details der Warenpräsentation, Kundendienst-Aspekte und organisatorische Ratschläge wurden auf diesen Wegen an das Händlernetz weitergegeben.

Gewiß stellten diese firmenseitigen Aktivitäten keine bahnbrechenden Neuerungen dar, sie wurden jedoch in den siebziger Jahren mit Vehemenz forciert. Besonders in der Krisensituation in den Jahren 1974 und 1975 avancierte die Leistungsfähigkeit von Händlernetz und Verkaufspersonal zu einem sehr wichtigen Punkt innerhalb der Marketing-Strategien der einzelnen deutschen PKW-Hersteller.

So ließ der Marketing-Chef bei Opel, R. Miller, in der Krisenzeit 1974/75 in einem großangelegten Test die Leistungsfähigkeit seiner Händler prüfen, wobei eine Anzahl von Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt wurde. "Die Testerfahrungen von Opel initiierten ein Trainigsmodell, in dem fast jeder Händler ein intensives Seminarprogramm durchläuft". [1)]

Ähnlich intensiv waren auch die Bemühungen der übrigen Firmen auf diesem Gebiet in den Jahren 1974 und 1975.

Mit Sicherheit ist auch den ergänzenden Maßnahmen in den Bereichen Kundenkontakt und Verkaufsförderung ein nicht geringer Anteil am Aufwärtstrend der deutschen Automobilindustrie hinsichtlich ihres Absatzes zuzuschreiben, da sie die Lücken, die trotz reger Bemühungen in den übrigen Absatzförderungs-Bereichen Kundendienst, Werbung und Public Relations gelassen wurden, ausfüllten und auf diesem Wege ein in sich geschlossenes Maßnahmenbündel im Kommunikationsmix entstand, welches wesentlich höhere Effizienz aufweisen konnte als isolierte Maßnahmen in Einzelbereichen.

---

1) Marketing im Windkanal, a.a.O., S. 14

5.4. Die geänderte Politik der Preise und Rabatte

Unter dieser Überschrift ist zu untersuchen, inwieweit die Marketing-Instrumente der Preis- und Rabattpolitik in ihrer Feinstruktur den geänderten Markt- und Umweltbedingungen im In- und Ausland angepaßt wurden. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß gerade diese Instrumente von der deutschen Automobilindustrie teilweise mittelbar über das Händlernetz eingesetzt werden. Die Automobilfirmen unterhalten jedoch meist auch werkseigene Vertriebs-Niederlassungen im In- und Ausland und üben auch auf die selbständigen Vertragshändler einen sehr großen Einfluß aus, so daß sie auch deren Absatzpolitik, z. B. bei Preisen und Rabatten, indirekt steuern können. Insofern ermöglicht es ein gebundenes Vertriebssystem, wie es in der deutschen Automobilindustrie vorzufinden ist, dem Hersteller, seine Marketing-Politik leicht über das Vertragshändlernetz durchzusetzen, da der Vertrag den Händler in starkem Maße an die vom Werk vorgeschriebenen Marketing-Maßnahmen bindet.

5.4.1. Das Einschwenken auf einen gemäßigten preispolitischen Kurs

Das ab Ende 1973 im Zuge der weltweiten Energiekrise und der allgemeinen Rezession zu verzeichnende Abflauen der Automobilnachfrage, vor allem auf den Märkten der hochentwickelten westlichen Industriestaaten, hätte bei den Automobilfirmen zu der voreiligen Überlegung führen können, durch eine "antizyklische Preispolitik" [1] der Automobilfirmen sei eine kurzfristige Besserung der Absatzsituation möglich gewesen, zumal gerade bei höherwertigen,

---

1) Hirte, K., Wie kann durch Werbung und sonstige aktive Marketing-Verkaufsanstrengungen der Wirkung einer Rezession begegnet werden? in: Unternehmenspolitik bei schwankender Konjunktur, Schriften zur Unternehmensführung, Band 1, Hrsg. Prof., Dr. H. Jakob, Wiesbaden 1967, S. 95

langlebigen Konsumgütern, zu denen auch Automobile zu zählen sind, Preissenkungen durchaus zur Nachfragebelebung geeignet erscheinen. Bezieht man jedoch die spezielle Situation der deutschen Automobilindustrie in der Zeit von 1973 bis 1975 in die Überlegung ein, so muß schnell klarwerden, daß sich den deutschen Herstellern - wie auch ihrer ausländischen Konkurrenz - die Möglichkeit von allgemeinen Preissenkungen nicht bot. Dagegen sprachen rapide ansteigende Lohn-, Material- und Entwicklungskosten, die die Autofirmen im Gegenteil oft zu mehrmaligen Preiserhöhungen im Laufe eines Jahres zwangen (vgl. Abschnitt 3.5.). Ebenso mußte man ins Kalkül ziehen, daß die Bilanzen der Firmen in den Jahren 1974 und 1975 zum Teil erhebliche Verluste oder nur verhältnismäßig geringe Gewinne als Ergebnisse auswiesen (vgl. Abschnitt 3.6).

Beide Faktoren sowie die Tatsache, daß außerdem die Kaufzurückhaltung der Kundschaft in den Krisenjahren sicherlich nicht ausschließlich auf das hohe Preisniveau, sondern auf eine Aggregation von zahlreichen verunsichernden Einflüssen aus den verschiedenen Subumwelten zurückzuführen war (vgl. Kapitel 3), ließen das Instrument der Preissenkung im Rahmen einer "antizyklischen Preispolitik" ungeeignet erscheinen, ja schlossen seine Anwendung nahezu aus.

Waren die deutschen Automobilfirmen aufgrund des gewaltigen Kostendrucks bis 1975 kaum in der Lage, den ständigen Preisanstieg ihrer Produkte zu verlangsamen, so war in den Jahren danach aufgrund des sich verlangsamenden Kostenanstiegs (besonders bei den Lohnkosten) die Möglichkeit gegeben, durch nur mäßige, einmalige jährliche Preisanstiege, die sich 1977 und 1978 im Bereich von 3 - 4 % bewegten, die durch Nachholbedarf und die zusätzliche Schaffung von Kaufanreizen im Rahmen des Marketing-Mix einmal belebte Nachfrage noch weiter anzuheizen.

Daimler-Benz verzichtete im Jahre 1976 als einziger deutscher PKW-Hersteller vollkommen auf Preiserhöhungen im Inland.

Die allgemeine Zurückhaltung der deutschen Automobilindustrie in der Preispolitik seit 1977 ist jedoch, abgesehen von dem Ziel der weiteren Absatzbelebung, auch in hohem Maße auf öffentliche, konsumeristische Kritik an den häufigen Preiserhöhungen bis 1976 zurückzuführen (vgl. Abschnitt 3.8.3.). Auch den Vorwurf versteckter Preiserhöhungen beim Modellwechsel, bei denen das neue Modell stets um einige Prozente teurer war als das entsprechende Vorgängermodell, mußten sich die Automobilfirmen gefallen lassen.

So war es nicht zuletzt im Sinne des guten Rufes, den die deutschen Automobilfirmen zu verteidigen hatten, erforderlich, die bis 1976 zurückgewonnene Gunst der Kundschaft nicht wieder durch hohe Preisaufschläge aufs Spiel zu setzen und auch aus Gründen der gesamtwirtschaftlichen und stabilitätspolitischen Verantwortung den Preisanstieg in engen Grenzen zu halten, was zumindest ab 1977 zu beobachten war.

Gewiß hatten die Erfahrungen der frühen siebziger Jahre, in denen die Automobilpreise sprunghaft anstiegen, gezeigt, daß der erhöhte Preis die Kauflust der Konsumenten nicht unbedingt dämpft. Jedoch bestand aufgrund der insgesamt nüchterner und kritischer gewordenen Haltung der potentiellen Käufer zum Automobil besonders nach der Automobilkrise die Gefahr, durch eine überspitzte Preispolitik die Käufer in stärkerem Maße abzuschrecken, als es vor 1973 der Fall war.

Auf den Auslandsmärkten war ohnehin, bedingt durch die laufenden Wechselkursverschiebungen und die damit verbundene ständige Aufwertung der DM gegenüber den meisten Auslandswährungen, eine äußerst mäßige Preispolitik angebracht.

Die Reaktion der deutschen Automobilproduzenten auf die Kritik an ihrer Preispolitik bestand jedoch nicht nur in einem Einschwenken auf mäßige Preiserhöhungen.

Auf der anderen Seite mußten die Hersteller - vor allem während und kurz nach der Automobilkrise, also in Jahren mit mehrmaligen Preisanstiegen - notwendige Preiserhöhungen, welche ins Kreuzfeuer der Kritik gerieten, verteidigen, indem sie die Öffentlichkeit in Erklärungen und Interviews in Presse, Rundfunk und Fernsehen auf die Notwendigkeit solcher Preisaufschläge hinwiesen. Als Gründe wurden hauptsächlich der Kostendruck, die notwendige Tilgung von Verlusten der Jahre 1974/1975, gesunkene Umsatzrenditen sowie dringend erforderliche Mittel für Investitionen und Neuentwicklungen von Fahrzeugen herangezogen.

Diese Notwendigkeit für verstärkte Öffentlichkeitsarbeit aufgrund von preispolitischen Maßnahmen stellt ein gutes Beispiel für die unbedingt erforderliche Abstimmung von einzelnen Marketing-Aktionen innerhalb des Marketing-Mix dar. [1) 2) 3)]

5.4.2. Der allmähliche Übergang zur Komplettpreispolitik

Auf von der Verbraucherseite lautgewordene Kritik reagierte die deutsche Automobilindustrie nach 1973 auch besonders intensiv durch eine Abschwächung ihrer vormals praktizierten drastischen Aufpreispolitik. Viele Jahre lang wurde gerade den deutschen Autofirmen vorgeworfen, sie betrieben eine im Grunde unehrliche Preispolitik gegenüber ihrer Kundschaft, da sich ihre Grundpreise nur auf kärgliche ausgestattete Wagen bezögen und auch fast selbstverständliche Extras wie etwa Gürtelreifen, Bremskraftverstärker,

---

Vgl. zu diesem Abschnitt:

1) Die Autos sind nicht zu teuer. Kraftfahrzeugindustrie wehrt sich / Kritik an Umweltbestimmungen, in: FAZ 8.10.76

2) Autopreise: Die Leute werden Augen machen, Titelthema, in: Der Spiegel, Nr. 17/1976, S. 78 ff

3) Wir liegen weit zurück, Spiegel-Interview mit VW-Chef T. Schmücker, in: Der Spiegel, Nr. 15/1977, S. 57 ff

heizbare Heckscheibe, Kopfstützen oder Sicherheitsgurte nicht in diesen Grundpreisen enthalten seien.

"Jahrelang hatten die deutschen Hersteller, anders als etwa die Franzosen Peugeot, Citroen und Renault, lediglich spartanische Fahrzeuge als optisch billige Grundmodelle angeboten, die sich erst durch Extras gegen hohe Aufpreise zu kompletten Autos aufrüsten ließen." [1)]

Nicht zuletzt diese Aufpreispolitik der deutschen Hersteller führte Ende der sechziger / Anfang der siebziger Jahre in vielen Fällen dazu, daß die Konsumenten auf dem Inlandsmarkt und auch im Ausland besonders Wagen französischer und italienischer Fabrikate gegenüber den deutschen Fahrzeugen den Vorzug gaben. Dies war auch der Hauptgrund, warum der Importanteil bei den in der Bundesrepublik Deutschland zugelassenen PKW bis in die frühen siebziger Jahre hinein stetig anstieg. Die ständig wachsenden Ansprüche der Kundschaft, welche auf die komplette Ausstattung der Fahrzeuge immer mehr Wert legte, jedoch nicht bereit war, für fast selbstverständliche Ausstattungs-Details hohe Aufpreise zu zahlen, heizten die Nachfrage nach ausländischen Fahrzeugen mit Komplettausstattung und Inklusivpreisen weiter an.

Die nachstehenden Beispiele aus dem Jahre 1973 verdeutlichen den Unterschied zwischen der drastischen Aufpreispolitik deutscher und der Komplettpreispolitik italienischer und französischer Hersteller und zeigen, daß die ausländischen Produkte, berücksichtigt man die Ausstattungs-Extras, im Endeffekt meist wesentlich billiger waren als ihre zunächst oft preiswerter erscheinenden deutschen Konkurrenzprodukte.

---

1) Straßenschlacht - Autoindustrie kehrt zum Wettbewerb zurück, in: Capital Nr. 3, Hamburg 1975, S. 13

Zu berücksichtigen ist bei dieser Aufstellung außerdem, daß die Preisdifferenzen durch die enormen Preissteigerungen für deutsche PKW zwischen 1973 und 1975 sich noch weiter vergrößerten, da die ausländischen Konzerne in dieser Zeit ihre Preise nicht in gleichem Umfang erhöhten.

Citroen GS 1220 (viertürig)

	DM
Grundpreis:	8.645,95
Stahlgürtelreifen	serienm.
Bremskraftverstärker	serienm.
Drehzahlmesser	serienm.
Sicherheitsgurte	serienm.
Kopfstützen	serienm.
heizb.Heckscheibe	serienm.
Rammschutz-Gummileisten	serienm.
Endpreis:	8.645,95

Audi 80 (viertürig)

	DM
Grundpreis:	8.875,--
Stahlgürtelreifen	190,--
Bremskraftverstärker	95,--
Drehzahlmesser	135,--
Sicherheitsgurte	85,--
Kopfstützen	90,--
heizb.Heckscheibe	95,--
Rammschutz-Gummileisten	65,--
Endpreis:	9.630,--

Chrysler 2-Litres (viertürig)

	DM
Grundpreis:	11.205,--
2-Liter 110 PS-Motor	serienm.
automat.Getriebe	serienm.
Stahlgürtelreifen HR	serienm.
Kunstleder-Dachbezug	serienm.
heiz.Heckscheibe	serienm.
Verbundglasscheibe	serienm.
Endpreis:	11.205,--

Ford Consul L (viertürig)

	DM
Grundpreis:	11.205,--
2-Liter 99 PS-Motor	350,--
automat. Getriebe	1.060,--
Stahlgürtelreifen SR	169,--
Venyl-Dachbezug	254,--
heizb.Heckscheibe	serienm.
Verbundglasscheibe	149,--
Endpreis:	13.187.--

Fiat 128 rally (zweitürig)

	DM
Grundpreis:	7.999.--
Stahlgürtelreifen	serienm.
Drehzahlmesser	serienm.
Sportlenkrad	serienm.
Halogen-Doppelscheinwerfer	serienm.
heiz.Heckscheibe	85,--
Sportschaltung	serienm.
verstellbare Lehne für Beifahrersitz	serienm.
Endpreis:	8.075,--

Opel Kadett 1,2 S (zweitürig)

	DM
Grundpreis:	7.435.--
Stahlgürtelreifen	213,50
Drehzahlmesser	108,50
Sportlenkrad	41,50
Halogen-H 4-Scheinwerfer	69,--
heiz.Heckscheibe	124,50
Sportschaltung	109,--
verstellbare Lehne für Beifahrersitz	39,--
Endpreis:	8.140,--

Quelle: Das Geschäft mit den Aufpreisen, in: Auto, Motor und Sport Nr. 14,Stuttgart 1973, S. 34 ff

Während die deutschen Automobilfirmen bis zum Beginn der Autokrise die Kundenkritik bezüglich der von ihnen praktizierten Aufpreispolitik kaum zur Kenntnis nahmen, zumal sie an den Aufpreisen für die Sonderausstattung gut verdienten und die Auslandskonkurrenz, solange man volle Auftragsbücher und aufgestaute Lieferzeiten hatte, trotz ihrer für den Kunden attraktiveren Komplettpreispolitik wenig Sorgen bereitete, wurde im Rahmen der vielen kundenorientierten Marketing-Maßnahmen während und nach der Krise auch die überzogene Aufpreispolitik korrigiert zugunsten von Komplettpreisen. Diese schlossen zwar noch nicht sämtliche gebräuchlichen Extras ein, aber immerhin einige wesentliche davon.

Ford Köln als mit am stärksten von der Krise betroffenes Unternehmen leitete 1975 diese gegenüber dem Kunden ehrlichere Preispolitik der deutschen Hersteller ein, begleitet von umfangreichen Werbekampagnen.

"Doch nachdem Ford mit aufpreisfreien Gürtelreifen, Scheibenbremsen, Bremskraftverstärkern, Heizscheiben und elektrischen Scheibenwaschern den ersten Schritt zur Inklusiv-Ausstattung getan hatte, begann sich das Blatt zu wenden.

Opel, ebenso wie Ford bislang Meister im Austüfteln von Aufpreismöglichkeiten, reagierte als erster, und schließlich sahen sich auch VW und Audi gezwungen, die Serienausstattung ihrer Basismodelle aufzumöbeln". [1)]

Selbst Sparmodelle wie der VW Polo oder Ford Fiesta werden heute schon in der Grundausstattung serienmäßig mit wichtigen Extras ausgestattet. Dennoch dürfte im Hinblick auf die seit 1975 wieder gestiegenen Ansprüche im Komfortbe-

---

1) Es gibt fast keine nackten Autos mehr. Aber noch zu viele halbnackte; in: ADAC-Motorwelt Nr. 10, München 1976, S. 7 ff

reich in Zukunft noch ein großes Potential für die komplettere serienmäßige Ausstattung von Fahrzeugen vorhanden sein, wie es auch der ADAC als Vertreter der Verbraucherinteressen kritisch anmerkte. [1)]

Welch durchschlagenden Erfolg der Übergang zur Komplettpreispolitik für die Hersteller hatte, zeigt das Beispiel Ford:
Die Absatzentwicklung verlief bei der Tochterfirma von Ford-USA nach Einführung der Komplettpreise in Verbindung mit einer Verdoppelung der Garantie für den Kunden nach dem Fahrzeugkauf mehr als stürmisch. Der Marktanteil von Ford auf dem deutschen Markt stieg von nur 9,3% im Januar auf 17,5% im Mai 1975.

Dieses Beispiel zeigt, wie gezielte Marketing-Maßnahmen von hoher Wirksamkeit hinsichtlich der Nachfrage-Ankurbelung unter den Konsumenten führen können. Sie machen damit den gewaltigen Aufschwung in der deutschen Automobilindustrie als Resultat der vielseitigen, jedoch gut aufeinander abgestimmten Marketing-Maßnahmen im Bereich des Marketing-Mix verständlich.

5.4.3. Reaktionen auf die Aufhebung der Preisbindung

Diskutiert man die Preispolitik der deutschen Automobilhersteller in den letzten Jahren, so muß neben dem Einschwenken auf mäßige Preiserhöhungen sowie der revidierten Aufpreispolitik auch auf eventuelle Auswirkungen der Aufhebung der Preisbindung zweiter Hand in der Bundesrepublik eingegangen werden.

"Dieser bisher für Markenartikel und Verlagserzeugnisse gestattete Eingriff des Herstellers in die Preisbildung

---

1) ebenda, S. 7 ff

bis zur Endstufe ist durch die Kartellnovelle vom 1.1.1974 für Markenartikel verboten worden." [1)]

Das bedeutete auch für die Automobilhersteller, die bisher den Vertragshändler per verbindlichem Richtpreis zu einem bestimmten Abgabepreis verpflichten konnten, einen Übergang zu unverbindlichen Preisempfehlungen. Dennoch blieb der besonders von Regierung, Verbraucherverbänden und Gewerkschaften erhoffte Effekt von Preisstürzen bei den meisten Markenartikeln aus.

"Es fällt auf, daß gerade bei höherpreisigen Konsumgütern - vom Kofferradio bis zum Personenwagen - keine oder nur unbedeutende Preisdifferenzen zutage traten. Doch für diesen relativen Gleichklang der Preise wird nicht offen, sondern im Untergrund gekämpft. Händler, die es wagen, aus der derben Preisdiktatur auszubrechen, müssen von Herstellerseite mit plötzlichen Lieferverzögerungen oder Service-Vernachlässigungen rechnen." [2)] Auch der Abbruch von Geschäftsverbindungen ist in solchen Fällen zu befürchten.

Die Möglichkeiten der Kartellbehörden, derlei Praktiken zu kontrollieren, scheitern meist an Unübersichtlichkeit und mangelnden Beweismöglichkeiten für solche Praktiken.

So gesehen, scheiterte das Experiment der Preisempfehlung im Sinne des Verbrauchers in den meisten Branchen, so auch im Automobilbereich, da die Hersteller, um einen Preisverfall zu vermeiden, dazu übergingen, die gefallene Preisbindung "durch ein Marketing des Drohens" [3)] zu substituieren.

---

1) Bänsch, A., a.a.O., S. 123

2) Die Pleite der Preisempfehlung, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4, Düsseldorf 1974, S. 56

3) Die Pleite der Preisempfehlung, a.a.O., S. 56

5.4.4. Besondere Aspekte der internationalen Preispolitik

Was die Preispolitik der deutschen PKW-Hersteller auf internationaler Ebene betrifft, so ist zunächst darauf hinzuweisen, daß vor allem außerhalb der EG Zölle und sonstige Abgaben sowie die ständigen Aufwertungseffekte für die DM (vgl. Abschnitt 3.7.2.) Fahrzeuge aus deutscher Produktion derart verteuerten, daß selbst eine zurückhaltende Preispolitik der deutschen Firmen in neuester Zeit nichts daran änderte, daß deutsche Wagen im Ausland ständig eine überdurchschnittliche Verteuerung erfuhren.

Den deutschen PKW-Firmen blieb auf wichtigen Märkten wie dem US-Markt daher oft keine andere Wahl, als zeitweise die Preise derart zu kalkulieren, daß nur minimale Gewinne oder gar Verluste entstanden, welche auf anderen, sicheren Märkten wieder ausgeglichen werden mußten.

Diese Politik der internationalen Preisdifferenzierung wurde besonders im Jahre 1975, als gute Verkaufsergebnisse im Inland verlorengegangenen Marktanteilen im Ausland gegenüberstanden, von den deutschen Automobilfirmen praktiziert. Angedrohte Dumping-Klagen in den USA sowie die Kritik im Inland, die den Firmen vorwarf, sie brauche die starken Preiserhöhungen auf dem Inlandsmarkt nur, um Verluste im Exportgeschäft auszugleichen, schränkten jedoch die Möglichkeiten einer weiteren internationalen Preisdifferenzierung vor allem im Hinblick auf den wichtigen US-Markt erheblich ein.

Aufgrund dieser Einschränkungen war bezüglich der internationalen Marketing-Politik der deutschen Automobilindustrie festzustellen, daß der vor allem durch die Aufwertungseffekte für die Deutsche Mark bedeutenden Preissteigerung für deutsche PKW im Ausland - welche allerdings zum Glück teilweise durch höhere Inflationsraten im Ausland abgeschwächt wurde - kaum allein mit Hilfe von preispolitischen Maßnahmen zu begegnen war. Dies gilt auch für die momentane und zukünftige Marketing-Politik.

Stattdessen gewann neben dem Ausbau der Verkaufs- und Kundendienstnetze, der Wahrung der auf hoher Qualität und Zuverlässigkeit basierenden Produkt- und Firmenimages, welche durch P.R.-Maßnahmen gefördert werden mußten, und laufenden Angebotsverbesserungen durch produktpolitische Maßnahmen die modifizierte internationale Standortpolitik innerhalb der Export-Strategien der deutschen Automobilfirmen ständig an Bedeutung. Auf die internationale Standortpolitik wird im Abschnitt 5.8.3. näher eingegangen werden.

5.4.5. Maßnahmen im Bereich der Rabattpolitik

Neben den bereits erwähnten preispolitischen Marketing-Maßnahmen waren in der deutschen Automobilindustrie in den siebziger Jahren noch weitere Bemühungen erkennbar, welche zumindest in den Bereich der Preis- und Rabattpolitik hineinreichten.

So ist die innerhalb des Abschnittes "Produktprogramm-Politik" angeführte, von allen deutschen Herstellern außer Daimler-Benz praktizierte Politik der Sonderserien mit bestimmter Extra-Ausstattung zu vergünstigten Preisen als ein Instrument zu verstehen, bei dem sich Produktprogramm-Politik (kurz- oder mittelfristige Angebotsbereicherung) und Preispolitik (Komplettpreise für üppig ausgestattete Fahrzeuge der Sonderserie, indirekte Preissenkung durch Sonderrabatt-Gewährung gegenüber entsprechend ausgestatteten Wagen der normalen Angebotspalette) überschneiden. Das im Abschnitt "Produktprogramm-Politik" behandelte Instrument der Herausgabe von Sonderserien hätte demnach ebenso unter der Überschrift "Preis- und Rabattpolitik" behandelt werden können, wobei hier von indirekter Preispolitik gesprochen werden muß, da nicht eine Preissenkung für alle oder einige Modelle des Sortiments vorliegt, sondern ein zeitlich befristeter Sonderrabatt.

"Insbesondere über die Sonderrabatte erscheint eine preispolitische Feinsteuerung möglich. Würden stattdessen die

Preise gesenkt, 'so müßte man eine spätere Erhöhung vielleicht motivieren, zumindest aber wäre manche unbequeme Frage der Kundschaft zu erwarten'." [1) 2)]

Der Sonderrabatt kann dagegen leichter wieder zurückgenommen werden, sobald die Sonderserie ausgelaufen ist, und dies muß nicht gegenüber dem Kunden gerechtfertigt werden.

Eine weitere, besonders während der Krise zwischen 1973 und 1975 praktizierte Form der indirekten Preispolitik war auf der Händlerseite zu finden. Da offizielle Preisnachlässe - nach der Aufhebung der Preisbindung ab 1.1.1974 theoretisch möglich - durch den bremsenden Einfluß der Autofirmen auf ihre Vertragshändler nicht gewährt wurden, um einen Preisverfall zu vermeiden, griffen viele Händler, jedoch auch werkseigene Niederlassungen zu der Möglichkeit, bei der Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen, welche beim Neukauf sehr oft in Zahlung gegeben werden, dem Kunden günstigere Preise zu zahlen, als es dem derzeitigen Wert der gebrauchten Fahrzeuge entsprach, wie er in der "Schwacke-Liste" [3)] aufgeführt wurde. Dieses preisliche Entgegenkommen konnte als Sonderrabatt auf den Neuwagen aufgefaßt werden, welcher wiederum einen Kaufanreiz für den potentiellen Käufer in Form einer indirekten Preissenkung darstellte. Viele Vertragshändler und werkseigene Niederlassungen nahmen gerade in der Zeit der Automobilkrise hohe Defizite im Gebrauchtwagen-Geschäft in Kauf, nur um das Neuwagen-Geschäft anzukurbeln.

---

1) Scheele, W., Preispolitik und Vertrieb, in: Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, S. 215, zitiert bei Bänsch, A., a.a.O., S. 131

2) Bänsch, A., a.a.O., S. 131

3) Verzeichnis für Preise aller gebrauchten PKW, welches laufend auf dem neuesten Stand gehalten wird und dem Gebrauchwagen-Handel als Orientierungsbasis dient

Verkaufte der Kunde seinen Gebrauchtwagen privat und gab das alte Fahrzeug beim Neuwagenkauf nicht beim Händler in Zahlung, so wurden meist noch höhere Rabatte auf den Neuwagenpreis gewährt, eine Methode, die auch nach der Krise bei der Händlerschaft angewandt wurde.

Ebenfalls wurden dem Kunden Rabatte eingeräumt, wenn er ein Modell einer auslaufenden Serie erwarb. "Für 'Rabattquetscher' sind übrigens diese Fahrzeuge die besten Objekte, um beim Neuwagenkauf erhebliche Nachlässe herauszuhandeln." [1)]

Die Rabattpolitik der Händlerseite wurde von den deutschen Autofirmen toleriert oder aber von ihnen selbst über die werkseigenen Niederlassungen angewandt. Sie stellte einerseits eine Verkaufshilfe in der Krisenzeit und auch in den Jahren danach dar und unterlief andererseits nicht die Preispolitik der Firmen, da sie indirekt oder zeitlich befristet und jederzeit revidierbar war.

In puncto Rabattpolitik ist außerdem auf den seit 1952 in der bundesdeutschen Autoindustrie praktizierten Brauch hinzuweisen, sogenannte "Jahreswagen", welche in der Regel erst nach einem Jahr weiterverkauft werden dürfen, zu vergünstigten Konditionen an die eigene Belegschaft zu verkaufen, wobei hohe Rabatte auf den normalen Verkaufspreis gewährt werden.

Da die Zahl der auf diese Weise von den Werken direkt verkauften Fahrzeuge Jahr für Jahr zunahm, ist auch diese Form der Rabattpolitik als Instrument der Verkaufsbelebung besonders während der Krise 1973-1975 anzusehen. Obwohl angesichts der hohen Rabatte zweifelsohne feststeht, daß die Autofirmen mit dem Verkauf der Jahreswagen keineswegs angemessene Gewinne erzielen können, so steht doch fest, daß

---

1) Moritz, W., Autokrise bringt weitere Pleiten, in: Handelsblatt 15.8.1974, S. 3

mit der wachsenden Zahl dieser Verkäufe zumindest für eine bessere Auslastung der Produktionskapazitäten gesorgt wird, während der Krise ein nicht zu unterschätzender Faktor.

In welchem Ausmaß in den letzten Jahren gerade der Verkauf an Werksangehörige die Absatzzahlen belebte, zeigen die Zahlen der Daimler-Benz AG zwischen 1975 und 1977:

Entwicklung des Jahreswagen-Verkaufs bei Daimler-Benz:

Jahr	Zahl der abgesetzten Jahreswagen	Inlandsabsatz	Anteil der Jahreswagen am Inlandsabsatz
1975	ca. 41.000	ca. 195.000	ca. 20%
1977	ca. 50.000	ca. 220.000	ca. 23%
1978	ca. 57.500 (geschätzt)	-	-

Quelle: Wirtschaftswoche, Nr. 8, Düsseldorf 1978, S. 40-43

Die nachfolgenden Zahlen verdeutlichen, daß auch bei den übrigen deutschen PKW-Herstellern die Jahreswagen dank ihrer günstigen Konditionen einen hohen Anteil am Inlandsabsatz erreicht haben (Stand 1977):

Firma	Rabatt %	verkaufte Jahreswagen 1977	Anteil am Inlandsumsatz %
Daimler Benz	21,5	50.000	23,0
BMW	20,0	12.000	8,6
Porsche	20,0	230	2,3
VW-Audi	17,0	62.000	7,7
Ford	16,0-19,0	10.000	3,0
Opel	15,0-17,0	17.000	3,5
Gesamt		151.230	ca. 8,0

Quelle: Wirtschaftswoche, Nr. 8, Düsseldorf 1978, S. 40-43

Betrachtet man abschließend die Preis- und Rabattpolitik der deutschen PKW-Hersteller, so ist es insgesamt nicht verwunderlich, daß auf diesen Gebieten verhältnismäßig wenige neue Aktivitäten während der siebziger Jahre und hier speziell in der Zeit der Automobilkrise zu beobachten waren. Starker Kostendruck, eine offensichtlich relativ geringe Preiselastizität der Nachfrage - das Zurückgehen der Nachfrage zwischen 1973 und 1975 war weniger auf die überdurchschnittlichen Preiserhöhungen in dieser Zeit als vielmehr auf die Aggregation von Markt- und Umweltdatenänderungen zurückzuführen - sowie die Tatsache, daß der oligopolistische Automobilmarkt mit einer geringen Anzahl von Anbietern weniger von der Preiskonkurrenz als vielmehr von der Qualitätskonkurrenz bestimmt wird, sprachen gegen den über die erwähnten Maßnahmen hinausgehenden Einsatz des preis- und rabattpolitischen Instrumentariums seitens der deutschen Automobilfirmen.

Dagegen waren auf anderen Gebieten des Verkaufskonditionen-Mix umfangreichere Marketing-Aktivitäten der Hersteller festzustellen, um die abgesackte Automobilnachfrage zu

beleben. Ein Teil dieser neuen Maßnahmen betraf den Bereich der Zahlungsbedingungen und Finanzierungshilfen.

5.5. Neue Zahlungsbedingungen und Finanzierungshilfen

Während die im obigen Abschnitt erwähnten Vergünstigungen bei der Inzahlungnahme gebrauchter Fahrzeuge beim Neuwagenkauf sicherlich auch als Finanzierungshilfe für die Kundschaft während der Krisenjahre angesehen werden konnten und daher eine Überschneidung der Instrumente "Rabattpolitik" und "Finanzierungshilfen" repräsentierten, stellten der Ausbau des firmenseitigen Kreditsystems sowie die Möglichkeit des PKW-Leasing auch für private Kunden - beides Maßnahmen, welche besonders unter dem Druck gesunkener Absatzzahlen von den deutschen Automobilfirmen vorangetrieben wurden - eindeutig finanzielle Erleichterungen für den Autokäufer dar. Dies bedeutete gerade in Zeiten der allgemeinen Rezession, in denen viele Interessenten für Neuwagen oft nicht sofort über den vollen Finanzbedarf zum Kauf eines Fahrzeuges verfügten, eine echte Verbesserung der zeitweilig schlechten Absatzchancen für die PKW-Hersteller.

5.5.1. Der Ausbau der Kreditsysteme

Was den Ausbau der Kreditsysteme anging, so kurbelten die drei größten deutschen PKW-Hersteller, nämlich VW/Audi-NSU, Opel und Ford - wie auch die Auslandsanbieter Renault, Chrysler und Fiat - ihren Verkauf durch eigene Kreditbanken an, welche Kredite an Kunden, jedoch auch an Händler innerhalb ihrer Verkaufsorganisation vergeben. Für den potentiellen PKW-Käufer bieten die VW-Audi Kredit Bank, die Opel Kredit Bank und die Ford Credit AG eine Reihe von Vorteilen gegenüber der Fremdfinanzierung über andere Banken, Sparkassen oder private Kreditvermittler:

- Zinsen und Gebühren für Kredite sind niedriger als bei privaten Kreditvermittlern und zumindest ebenso günstig wie bei großen Banken und Sparkassen.
- Als Sicherheit genügt fast immer die Hinterlegung des Kraftfahrzeugbriefes, der sonst oft geforderte Abschluß einer Vollkasko-Versicherung oder Restschuld-Versicherung entfällt.
- Die Abwicklung über den Händler geschieht schnell und unbürokratisch nur durch Ausfüllen eines Kreditantrages.
- Die firmeneigenen Kreditbanken dehnten zu dem neben der Ganz- oder Teilfinanzierung des Neuwagens einschließlich Extraausstattungen ihre Kredite auch auf die Finanzierung von Reparaturen (VW-Audi, Opel, Ford) sowie teilweise auf Kraftfahrzeugsteuer und Versicherungsprämien (VW-Audi, Ford) aus.
- Die Laufzeit des Kredits beträgt in der Regel bis zu 36 Monaten, die Rückzahlung verteilt sich auf monatliche Abzahlungsraten. Die monatliche Belastung beträgt beispielsweise beim VW-Audi-Programm bei 36 Monaten Finanzierung zwischen ca. 200 und 400 DM je nach Wagentyp.

Angesichts der Tatsache, daß in der Bundesrepublik beispielsweise mehr als die Hälfte aller Autokäufe ganz oder zum Teil durch Fremdfinanzierung zustandekommen und die Kreditbedingungen der Kredit-Banken von VW/Audi-NSU, Opel und Ford hinsichtlich zu erbringender Sicherheiten, Abwicklung und Umfang als vergleichsweise günstige Angebote anzusehen sind, war die Bedeutung der firmenseitigen Kreditgewährung hinsichtlich der angestrebten Absatzbelebung während und nach der Krise erheblich, zumal auch die in der Krisenzeit vielfach finanziell überforderten Vertragshändler in Form von günstigen Händlerkrediten davon profitierten.

Bei den potentiellen Autokäufern wurde durch die in den siebziger Jahren laufend verbesserten Kreditbedingungen die Reizschwelle zum Kauf eines Neuwagens wesentlich nach unten verschoben, so daß der Kaufentschluß leichter fiel.

So war es auch kein Zufall, daß verstärkt ab 1973 in allen herausgegebenen Prospekten, Broschüren und Anzeigen der Automobilwerbung auf die Vergünstigungen hingewiesen wurde, die die firmenseitige Finanzierung dem Kunden bietet. Auch in diesem Bereich war also die Abstimmung von verschiedenen Instrumentenkomplexen (hier von Konditionenpolitik und Kommunikationspolitik) innerhalb des Marketing-Mix von großer Bedeutung für die Effizienz der einzelnen Marketing-Maßnahmen.

5.5.2. PKW-Leasing als neue Alternative zum Neuwagenkauf

Neben der Verbesserung der Kreditgewährung an die Kunden versuchten die deutschen Automobilfirmen in den letzten Jahren, ihr Angebot an die Kundschaft durch Leasing-Verträge zu komplettieren, wobei man nicht nur, wie schon seit längerer Zeit, Gewerbebetriebe, sondern ab 1976 auch verstärkt private Kunden ansprach.

Beim Leasing handelt es sich um einen zwischen Leasinggeber und Leasingnehmer abgeschlossenen mietähnlichen Vertrag, wobei der Leasinggeber im Besitz der verleasten Güter bleibt und der Leasingnehmer für die vereinbarte Mietdauer eine meist monatlich fällige Leasinggebühr für die Nutzung des Leasingobjektes an den Leasinggeber entrichtet.

Im Automobilbereich werden Leasing-Verträge an Privatkunden von Autoleasing-Gesellschaften, jedoch auch von Autohändlern mit Unterstützung der Autofirmen sowie auch von den Autofirmen selbst (z.T. über die werkseigenen Verkaufsniederlassungen) angeboten.

In der Bundesrepublik tritt als größter Leasinggeber in der Autobranche derzeit die VW-Leasing GmbH auf.

Zwei grundsätzliche Varianten von Leasing-Verträgen werden dem Kunden im Automobilsektor offeriert:

Beim Finanz-Leasing "stellt die Firma nur das Auto und die Bedingungen. Der Fahrer ist zwar offiziell der Halter (der Kfz-Brief wird bei der Leasing-Firma verwahrt), hat aber feste Pflichten. Er muß selbst bezahlen:

- sämtliche vorgeschriebenen Inspektionen in Vertragswerkstätten
- Reparaturen und Reifen
- Steuer, Haftpflicht- und Vollkaskoprämie (650 oder 1.000 DM Selbstbeteiligung)." [1)]

Beim Dienstleistungs-Leasing werden die Posten Steuer, Versicherung, Reparaturen und Wartung sowie Reifenkosten teilweise bzw. vollständig vom Leasinggeber getragen. Die monatliche Miete liegt bei dieser Form des PKW-Leasing selbstverständlich höher als beim Finanz-Leasing. Außerdem ist die Höhe der Monatsmiete abhängig vom Betrag der "Mietsonderzahlung", welche als Anzahlung in der Höhe von 20 bis 40% des Wagenpreises vor Beginn der Mietzeit zu entrichten ist. Eine hohe Anzahlung senkt die monatlichen Leasing-Raten.
Meist wird dem Leasingnehmer im Vertrag eine Kaufoption für das Fahrzeug nach Beendigung der Mietdauer eingeräumt.

Obwohl im Vergleich zum Barkauf oder auch zum Kreditkauf ein Leasing-Vertrag für den Kunden im Endeffekt teurer kommt, zumal alle vorgeschriebenen Inspektions- und Wartungsarbeiten ausgeführt werden müssen, der Abschluß einer Vollkaskoversicherung Pflicht ist und bei der Rückgabe des

---

1) Kloos, G., Leasing statt Autokauf? - Für den Privatmann lohnt sich Dauermieten nicht, in: ADAC-Motorwelt Nr. 12, München 1977, S. 52

Wagens in schlechtem Zustand weitere Kosten entstehen, fassen PKW-Hersteller und -Händler die Ausdehnung des Leasing-Geschäfts auf die private Kundschaft als einen zusätzlichen Vertriebsweg auf, welcher durchaus Zukunftschancen hat.

Wägt man die Vorteile der neuen Absatzalternative ab, so wird ersichtlich, daß sie trotz insgesamt höherer Aufwendungen für nicht wenige Privatkunden attraktiv sein kann. Als Vorteil sind anzuführen:
"Im Vergleich zum Kauf fallen beim Leasing im Zeitpunkt der Anschaffung geringere kapitalbindende Ausgaben an". [1)]

Der momentane Finanzbedarf ist vergleichsweise gering im Vergleich zum Barkauf. Lediglich ca. 20% des Neuwagenpreises sind bei Inkrafttreten des Leasing-Vertrages zu entrichten, wobei auch in Zahlung gegebene Gebrauchtwagen verrechnet werden können.

Auch die monatliche Belastung im Vergleich zur Monatsrate beim Teilzahlungskauf ist beim Leasing geringer. Sie liegt bei Mittelklassewagen etwa zwischen 100 und 300 DM je nach Ausgestaltung der Vertragsbedingungen.

Daher kann für Leute, die ihre kurzfristigen Liquiditätsreserven nicht angreifen wollen, da sie sie für andere Anschaffungen eingeplant haben, der Leasing-Vertrag ein durchaus erstrebenswertes Angebot darstellen.

Auch die Tatsache, daß er sich keine Gedanken über den Gebrauchtwagen-Verkauf nach Ablauf der Nutzungsdauer und beim "Full-Service" auch wenig Sorgen bezüglich Wartungs- und Reparaturen und deren Kosten machen muß, kann für den Leasingnehmer erstrebenswert sein, besonders für vielbeschäftigte Leute, die wenig Zeit auf ihr Auto verwenden

---

1) Heinen, E., a.a.O., S. 660

können. Aufgrund dieser Vorteile - welchen allerdings die angeführten Nachteile gegenüberstehen - kann man vor allem für die Zukunft dem PKW-Leasing an private Kunden gute Chancen einräumen, wie es das allgemein große Interesse vieler Autofahrer für die verschiedenen Varianten des Leasing schon jetzt beweist.

"Sollte sich das private Leasing durchsetzen", können die Autofirmen und -händler außerdem "den Neuwagen-Markt und Gebrauchtwagenhandel besser kontrollieren und Absatzschwankungen wenn nicht ausgleichen, so zumindest doch im voraus einkalkulieren. Der Autohändler zum Beispiel weiß exakt, wann er einen Gebrauchtwagen bestimmter Ausstattung angeliefert bekommt und wann sein Kunde ein neues Auto braucht." [1)]

Der Kunde kann dadurch fristgerecht bezüglich eines Neukaufes oder eines neuen Leasing-Vertrages angesprochen werden. Dies stellt für den Verkäufer einen wesentlichen Vorteil dar, da das Problem der Kommunikation mit dem potentiellen Kunden besser gelöst werden kann.

Während firmeneigene Kreditbanken nicht erst ab 1973 von einigen deutschen Automobilherstellern ins Leben gerufen wurden und auch das Automobil-Leasing in der Bundesrepublik nur insofern eine noch sehr neue Alternative im Bereich der Verkaufskonditionen darstellt, als damit erst seit jüngster Zeit neben gewerblichen auch private Kunden angesprochen werden, konnte auf dem Gebiet der unter 5.6. zu behandelnden Garantien und Geschäftsbedingungen in den siebziger Jahren von echten marketing-politischen Neuerungen die Rede sein. Was die Leasing- und Kreditsysteme betrifft, so konnte lediglich von einem Ausbau von schon vorher bestehenden marketing-politischen Instrumenten gesprochen werden, wobei mit Hilfe der zur Verfügung ste-

---

1) Autohandel: Scharfe Rechner, in: Der Spiegel, Nr. 26 Hamburg 1972, S. 52

henden Werbemittel die Inanspruchnahme dieser Alternativen durch die Konsumenten forciert wurde. Da die Anpassung des Marketing-Mix an geänderte Markt- und Umweltbedingungen jedoch neben vollkommen neuen Teilen der Absatzpolitik auch den Ausbau und die intensivere Nutzung bestimmter Instrumente umfaßt, müssen auch diese marketing-politischen Anpassungen in die Untersuchung einbezogen werden.

5.6. Die kundenfreundlichere Ausgestaltung von Garantien und Geschäftsbedingungen

5.6.1. Geänderte Garantieregelungen

Ähnlich wie im Falle der Verbesserung der serienmäßigen Grundausstattung und der damit verbundenen Lockerung der Aufpreispolitik war die stark unter den Auswirkungen der Automobilkrise leidende Firma Ford auch im Bereich der Garantieleistungen der erste deutsche PKW-Hersteller, welcher in der Zeit der allgemeinen Absatzflaute mit verbraucherfreundlichen Maßnahmen aufwartete.

Schon im Herbst 1974 erhöhte Ford die Garantiefristen auf dem deutschen Markt von den bislang üblichen 6 Monaten oder maximal 10.000 km Laufleistung auf 1 Jahr oder 20.000 km. Für den Käufer, der sich gerade in den Jahren 1973 bis 1975 mit ständigen Steigerungen der Reparatur- und Servicekosten konfrontiert sah und für den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in dieser Zeit an der Spitze seiner Präferenzskala rangierten, stellte die Verdoppelung der Garantiefristen ein ungemein wichtiges Kaufargument dar. Die innerhalb der jetzt verlängerten Garantiedauer auftretenden Mängel am Fahrzeug werden, sofern sie auf Herstellungsfehler zurückzuführen sind, abgestellt, ohne daß dem Kunden Kosten entstehen.

Der enorme Aufschwung bei Ford nach einer bitteren Krisenzeit (Sprung von 9,3% Marktanteil in der Bundesrepublik im Januar 1975 auf 17,5% im Mai 1975) veranlaßte auch die übrigen deutschen Hersteller im Laufe des Jahres 1975 zur Heraufsetzung ihrer Garantiefristen, und zwar auf 1 Jahr, aber ohne Kilometerbegrenzung und teilweise zusätzlich zur Einführung von verbesserten Kulanzbedingungen nach Ablauf der Garantiefrist (z.B. VW, Opel). Zum Beispiel wurden auch nach Ablauf eines Jahres Motoren, welche nach relativ kurzer Laufdauer (z.B. 30.000 km) Defekte aufwiesen, zumindest teilweise kostenlos repariert bzw. ersetzt, wenn Produktionsfehler vorlagen. Vor allem bei neu erscheinenden Modellen, welche in der Regel technisch noch nicht voll ausgereift sind, legte man die Kulanzregelungen großzügiger aus.

Diese noch kundenfreundlicheren Bedingungen der Konkurrenz veranlaßten den Schrittmacher Ford, nach kurzer Zeit (August 1975) mit den gleichen Garantie- und Kulanzregelungen nachzuziehen, was die Tragweite dieser Maßnahmen hinsichtlich der Absatzbelebung verdeutlicht. Bei Ford muß der Schritt zur Verdoppelung der Garantiefristen auch vor dem Hintergrund der geplanten Image-Aufbesserung gesehen werden, wobei man besonders den in den Jahren vor 1974 entstandenen Ruf mangelhafter Verarbeitungs- und Servicequalität abbauen wollte. So hieß es in einer Anfang 1975 erschienen Werbeanzeige:
"Den hohen Qualitäts-Standard, den Autos von Ford Köln heute erreicht haben, beweist die Vernunft-Garantie besser als viele Worte." [1)]

Auch der damalige Ford-Vorstandsvorsitzende R. A. Lutz stellte klar, daß eine Image-Aufbesserung parallel zu Qualitätsverbesserungen mit Hilfe der Garantie-Verdoppelung geplant war:

---

1) Text in einer Ford Werbeanzeige 1975

"Die Verdoppelung der Garantie war eine logische Konsequenz unserer erfolgreichen Bemühungen in Richtung auf qualitativ hochwertige Produkte." [1)]

Auch hier zeigte sich, daß es durch geschickt aufeinander abgestimmte Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mix, in diesem Falle Maßnahmen der Produktpolitik (Qualitätsverbesserungen, komplettere Ausstattung) und der Politik der Verkaufskonditionen (Garantie-Verdoppelung) gelingen kann, unter zusätzlicher Zuhilfenahme von P.R.-Maßnahmen (z.B. Ford-Fiesta-Langstreckentest) das Produkt- und Markenimage eines Unternehmens wesentlich zu verbessern. Daß dies bei Ford gelang, bewies der steile Anstieg der Ford-Verkaufszahlen gerade nach der Einführung dieses Bündels von Marketing-Maßnahmen.

Was die Garantiefristen für deutsche PKW auf den Auslandsmärkten betrifft, so ist anzumerken, daß diese schon vor 1975 bei den meisten deutschen Fabrikaten länger bemessen waren als auf dem heimischen Markt, eine Maßnahme, die half, die oft vorhandenen Wettbewerbsvorteile dort hergestellter Fahrzeuge (niedrigeres Preisniveau, dichteres Verkaufs- und Servicenetz) zu kompensieren und den Ruf hoher Produkt- und Fertigungsqualität deutscher PKW im Ausland zu festigen.

Um umgekehrt durch die kundenfreundlichen Garantiebedingungen der deutschen PKW-Hersteller nicht ins Hintertreffen zu geraten, gingen auch die ausländischen Anbieter auf dem deutschen Markt sukzessive ebenfalls zu einer einjährigen Garantie ohne Kilometerbegrenzung über. Auch dieser Schritt zeigt die hohe Wichtigkeit gerade der Garantieregelungen bezüglich der Absatz-Aussichten einer Marke auf den Märkten. Daher ist es auch verständlich, daß alle, so-

---

1) Zitat R. A. Lutz, in: Marketing im Windkanal, a.a.O., S. 12

wohl die deutschen als auch die ausländischen PKW-Hersteller, die höhere Kostenbelastung durch die Garantie-Verdoppelung gern in Kauf nahmen, da diese Verdoppelung auf der Kehrseite die Verkäufe enorm belebte.

Unter den deutschen Autofirmen ging Porsche Ende 1975 zusätzlich zur normalen Einjahresgarantie zu einer "Langzeitgarantie" über, wobei man 6 Jahre Garantie gegen Durchrosten der neuerdings aus feuerverzinktem Stahlblech gefertigten Bodengruppe sowie der tragenden Teile des Fahrzeuges (= produktpolitische Maßnahmen) gewährte. Auch hier wurden im Sinne der vom Verbraucher gewünschten längerfristigen Werterhaltung, welche den Wiederverkaufspreis steigert und damit den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen der Käufer entspricht, produktpolitische und konditionenpolitische Marketing-Maßnahmen aufeinander abgestimmt zum Einsatz gebracht.

5.6.2. Neue Geschäftsbedingungen als zusätzliche Kaufanreize

Weitere Verbesserungen und damit Kaufanreize durch eine Minderung des Kaufrisikos für Neuwagenkäufer ergaben sich zudem durch geänderte Geschäftsbedingungen, die zwischen Autoindustrie und Autohandel einerseits sowie Automobilclubs und weiteren Verbraucherorganisationen andererseits ausgehandelt wurden und 1977 in Kraft traten. Geändert wurden dadurch folgende wichtige Einzelheiten:

- "Käufer von Neuwagen können künftig den Kaufpreis zurückverlangen, wenn sie an ihrem Auto nach der Abnahme einen Mangel feststellen und dieser durch eine Reparatur nicht vollständig behoben werden kann.
- Ist ein unverbindlicher Liefertermin vereinbart, so wird er künftig verbindlich, wenn nach dessen Überschreitung der Käufer den Händler gemahnt hat. Sechs Wochen nach

dem Liefertermin hat der Kunde ein Recht auf einen Mietwagen, sofern vorher gemahnt wurde und der Verkäufer 'grobfahrlässig' gehandelt hat.

- Wenn innerhalb von vier Monaten geliefert werden sollte, tatsächlich aber eine Verzögerung eintritt, so gilt der alte Preis auch dann weiter, wenn inzwischen der Preis für den Wagen erhöht worden ist. Modelländerungen dürfen innerhalb der Viermonatsfrist nicht zu Preiserhöhungen führen.
- Die generell auf ein Jahr ohne Kilometerbegrenzung festgelegte Garantie bleibt bestehen, auch wenn der Wagen verkauft wird.
- Muß wegen Garantiemängeln das Auto abgeschleppt werden, so braucht der Käufer die entstehenden Kosten nicht zu tragen." [1)]

Alle Detailänderungen stellten Zugeständnisse von Autoindustrie und Autohandel an die Kundschaft dar, wobei besonders die seit vielen Jahren von der Verbraucherseite kritisierten Mängel innerhalb der Geschäftsbedingungen beseitigt wurden. Gewiß waren diese Zugeständnisse an den Verbraucher nicht allein als Maßnahmen der deutschen PKW-Herstellerfirmen anzusehen, sondern sie wurden von der Händlerschaft mitgetragen. Dennoch sind auch sie zu dem umfangreichen Katalog von Marketing-Maßnahmen zu rechnen, mit dessen Hilfe die deutsche Automobilindustrie entweder direkt oder indirekt über das Vertragshändlernetz ab 1973 verstärkt die Verkäufe zu beleben versuchte.

---

1) Mehr Rechte für Autokäufer - Neue Geschäftsbedingungen der Händler treten in Kraft; in: FAZ 19.2.1977

5.7. Die Politik der Lieferzeiten im Zusammenhang mit der Investitions- und Beschäftigungsplanung

In diesem Abschnitt soll ein Bestandteil der Marketing-Strategien angesprochen werden, dessen Art und Weise der Anwendung vorrangig in der Zeit nach der Absatzbelebung, also ab 1975 für die deutsche Automobilindustrie von großer Relevanz war und noch ist.

Ab Ende 1973 bis in das Jahr 1975 hinein war bei allen Autofirmen in der Bundesrepublik im Zusammenhang mit dem geschwächten PKW-Absatz ein starker Rückgang der Lieferfristen festzustellen. Selbst Daimler-Benz, das Unternehmen mit den längsten Lieferzeiten der deutschen Autobranche, konnte in dieser Zeit fast alle Modelle der Angebotspalette innerhalb weniger Monate liefern.

5.7.1. Die Frage nach der richtigen Lieferzeiten-Strategie ab 1975

Ab 1975, besonders jedoch in den Boomjahren 1976 und 1977, als sich zumindest der Inlandsabsatz sehr stark belebte, standen die Firmen, welche während der Krise aus Gründen der Kostenreduzierung teilweise zu Massenentlassungen und zeitweiliger Kurzarbeit gezwungen waren, vor der Frage, ob sie entweder der wieder ansteigenden Nachfrage durch Neueinstellungen oder lohnkostenintensive Sonderschichten bei weiterhin kundenfreundlichen kurzen Lieferzeiten unmittelbar nachgeben oder aber zu höheren Lieferzeiten bei konstantem Beschäftigungsstand und wenigen Sonderschichten übergehen sollten.

Mitentscheidend für die in dieser Frage von den einzelnen Herstellern einzuschlagende Strategie war der Grad der Konkurrenz zu anderen Firmen sowie das vorhandene eigene

Firmenimage. [1]

Während Daimler-Benz beispielsweise aufgrund seiner starken Marktposition in dieser Lage ohne weiteres wieder zu höheren Lieferzeiten ohne die Gefahr der Abwanderung von potentiellen Käufern zu anderen Fabrikaten übergehen konnte und auch BMW und Porsche sich ein Anwachsen der Lieferfristen leisten konnten - BMW, da der Hauptkonkurrent Daimler-Benz noch höhere Lieferzeiten hatte, Porsche, da die Produkte keine direkte Inlandskonkurrenz haben - barg diese Strategie für die stark untereinander konkurrierenden Firmen VW/Audi-NSU, Opel und Ford die Gefahr, Kunden an inländische Konkurrenten zu verlieren.

Besonders bei Auslandsfirmen ist die Lieferzeit bis heute oft sehr kurz, da die Hersteller aus Frankreich, Italien und Japan meist über große Auslieferungslager in der Bundesrepublik verfügen und daher Kunden, welche keine besonders ausgefallenen Wünsche bezüglich Farbe und Ausstattung des Fahrzeuges haben, oft sehr schnell von diesen Lagern bedienen können.

Aus den genannten Gründen versuchten VW/Audi-NSU, Opel und Ford ab 1975, dem gestiegenen Auftragseingang mit Sonderschichten zu begegnen, welche jedoch bei Teilen der Belegschaft und auch bei Gewerkschaften, Politikern und Presse auf Widerstand und Kritik stießen. Aufgrund der allgemein hohen Arbeitslosenzahlen in der Bundesrepublik warf man den Autofirmen vor, sie begegneten dem in ihrer Branche günstigen Konjunkturverlauf mit Sonderschichten anstatt durch Neueinstellungen Beiträge zur Minderung der Arbeitslosigkeit zu leisten. Derart angesprochen auf ihre gesamtwirtschaftliche Verantwortung, schreckten dennoch alle PKW-Hersteller in der Bundesrepublik zunächst vor Neueinstellungen zurück, da die Erfahrungen der zurücklie-

---

1) Vgl. hierzu: von Kürten, H., a.a.O., S. 265

genden Krisenjahre sie gelehrt hatten, daß man in Zukunft mit weiteren starken Absatzschwankungen, wie sie auf dem US-Markt mit hohem Sättigungsgrad seit Jahrzehnten zu verzeichnen waren, zu rechnen hatte. Außerdem war es problematisch und oft mit hohen Kosten verbunden, einen einmal aufgebauten Beschäftigungsstand wieder abzubauen. VW kostete beispielsweise die Entschädigung bei den auf Freiwilligkeit beruhenden Entlassungen in den Jahren 1974 und 1975 ca. 170 Millionen DM.

Erst der Inlandsboom in den Jahren 1976 und 1977 zwang alle deutschen Hersteller, sowohl VW-Audi-NSU, Ford und Opel als auch Daimler-Benz, BMW und Porsche, Neueinstellungen größeren Ausmaßes vorzunehmen, da der stark ansteigenden Nachfrage allein mit Hilfe von Sonderschichten nicht mehr nachzukommen war, wenn die Lieferfristen noch in für den Kunden zumutbaren und für einige Hersteller von der Konkurrenzlage her sinnvollen Grenzen gehalten werden sollten.

Auf diese Weise pendelte sich der Beschäftigungsstand bei den deutschen PKW-Herstellern, welcher von ca. 390.000 1973 um ca. 35.000 auf 355.000 im Jahre 1975 reduziert worden war, bis 1976 in etwa wieder ein.

Dennoch vermieden es die Firmen, den absoluten Nachfragespitzen der Jahre 1976 und 1977, besonders auf dem Inlandsmarkt, auf dem Wege zu umfangreicher Neueinstellungen nachzugeben. Stattdessen setzte sich bei allen Herstellern eine "Personalpolitik der mittleren Linie" [1] durch.

"Bei künftig zu erwartenden Marktschwankungen bedeutet das, daß mögliche Beschäftigungsspitzen gekappt und Täler ohne tieferen Personaleinschnitt durchfahren werden." [2]

---

1) Zitat T. Schmücker, VW-Vorstandsvorsitzender

2) "Personalpolitik der mittleren Linie", in: FAZ 5.10.76, S. 15

Dieselbe Politik scheint sich auch im Hinblick auf Erweiterungsinvestitionen durchgesetzt zu haben. Ähnlich wie beim Beschäftigungsstand kann es sich die Automobilindustrie heute nicht mehr leisten, ständig neue zusätzliche Produktionskapazitäten aufzubauen, wenn Nachfragespitzen dazu verleiten könnten.

Eine Absatzschwankung nach unten, wie sie aufgrund der Krisenerfahrungen der Jahre 1974 und 1975 für die Zukunft ständig eingeplant werden muß, würde zu mangelnder Auslastung der einmal aufgebauten Kapazitäten, wenn nicht gar zur Stillegung von Werken führen, die ebenso wie Entlassungen alles andere als wünschenswert wären.

5.7.2. Das Anwachsen der Lieferfristen nach Einsetzen der Nachfragebelebung

Als Resultat des Verzichts auf die Mitnahme von absoluten Nachfragespitzen zugunsten einer Minderung des Auslastungs- und Beschäftigungsrisikos stellten sich bei allen deutschen Automobilherstellern wieder höhere Lieferzeiten ein, wobei besonders neue, unerwartet stark nachgefragte Modelle betroffen waren. Insbesondere die unerwartet starke Nachfrage nach Diesel-PKW führte bei VW (Golf Diesel) und Daimler-Benz (200 D - 300 D) zu "absolut ausgereizten Produktionskapazitäten und Engpässen in der Zulieferindustrie." [1)]

Lieferzeiten von 7 bis 9 Monaten (VW Golf Diesel) bzw. bis zu 40 Monaten (Mercedes Diesel-Modelle) waren die Folge, wobei noch berücksichtigt werden muß, daß auch die rege Auslandsnachfrage nach Diesel-PKW die Lieferzeiten auf dem deutschen Markt zusätzlich in die Höhe trieb.

---

1) Zitat: VW-Sprecher Maletz, in: Engpässe und Lieferschwierigkeiten, in Wirtschaftswoche Nr. 7, 1977, S. 42-43

Um auf dem US-Markt im Laufe der siebziger Jahre verlorengegangenes Terrain an Marktanteilen wieder wettzumachen, war es beispielsweise für den VW-Konzern unerläßlich, durch eine international differenzierte Lieferzeitenpolitik unter Bevorzugung des US-Marktes die guten Absatzchancen für Modelle wie dem VW Golf Diesel nicht durch lange Lieferzeiten zu hemmen. Hier bot sich die Möglichkeit für die deutschen PKW-Hersteller, besonders VW, Daimler-Benz und Porsche, ähnlich wie bei der internationalen Preisdifferenzierung zu verfahren, um auf bestimmten Märkten Marktanteile auszuweiten bzw. zurückzuerobern. Es bleibt allerdings festzuhalten, daß die Politik der internationalen Lieferzeitendifferenzierung hier weit mehr Chancen hatte als eine entsprechende Preisdifferenzierung, da Hindernisse für eine solche Politik im Bereich der Lieferzeiten kaum vorhanden waren. Diesem Tatbestand sollte die deutsche Automobilindustrie auch in Zukunft in Form von prompter Bedienung umkämpfter Märkte Rechnung tragen.

Jedoch können sich auch Situationen ergeben, in denen eine plötzliche Aufwertung der DM gegenüber Auslandswährungen die deutschen Hersteller davon abhält, die entsprechenden Märkte weiterhin bevorzugt zu bedienen. Im Jahre 1975 sah beispielsweise der VW-Konzern von einer bevorzugten Bedienung des US-Marktes ab, da in dieser Zeit aufgrund des abgebröckelten Dollarkurses jeder nach den USA exportierte Wagen Verluste einfuhr.

Um Marktanteile auf solchen Märkten zurückzuerobern, sind demnach einer Politik der international differenzierten Lieferzeitenpolitik enge Grenzen gesetzt. Hier erscheint einzig eine Produktionsverlagerung in die entsprechenden Länder als wirkungsvolles Instrument.

Was die Lieferzeiten auf dem ab 1976 stark belebten Inlandsmarkt betrifft, so ist zu beobachten, daß aufgrund der angekurbelten Inlandsnachfrage einerseits und der

teilweise bevorzugten Belieferung von Auslandsmärkten eine starke Verschiebung nach oben eintrat. Die folgende Übersicht zeigt, welche Fahrzeugtypen aus deutscher Produktion heute besonders hohe Lieferzeiten aufweisen (Stand 1978):

Hersteller	Modell	durchschnittliche Lieferzeit (in Monaten)
VW	Polo	2
	Golf 50 PS	2
	Golf 70 PS, 110 PS	6-8
	Golf Diesel	7-9
	Passat	3
Audi-NSU	Audi 80	2
	Audi 100	3-5
Opel	Rekord	3-4
	alle anderen Modelle	1-2
Ford	Granada	2-3
	Fiesta 1300	3
	alle anderen Modelle	1-2
Daimler-Benz	200-300 D	bis 40 (besonders Diesel)
	280 S - 450 SEL 6,9	bis 12
BMW	316, 318	bis 6
	320, 323i	bis 8
	520-528i	6
	728-733i	3-4
Porsche	911, Turbo	6-8
	924	3-4
	928	10

Quelle: Umfrage-Ergebnisse bei deutschen Autohändlern

Die Übersicht zeigt deutlich, daß Daimler-Benz, BMW und Porsche sowie VW, zumindest bei den auch im Ausland stark nachgefragten Typen, am häufigsten mit hohen Lieferzeiten aufwarten, was zumindest bei den drei erstgenannten Her-

stellern den Verlaß dieser Firmen auf gutes Image und starke Marktposition bestätigt.

5.7.3. Kritische Anmerkungen zur Lieferzeitpolitik

Wenn auch verständlich erscheint, daß die deutsche Automobilindustrie mit Blick auf in Zukunft zu erwartende Absatzschwankungen nicht durch weitere Neueinstellungen in starkem Umfang und den Aufbau neuer Produktionskapazitäten den absoluten Nachfragespitzen der Jahre 1976 und 1977 folgte, so ist doch kritisch anzumerken, daß bei einem auf die Dauer hohen Lieferzeitenniveau längerfristig gesehen doch die Gefahr besteht, zumindest einen Teil der verärgerten Kunden an die oft sehr schnell lieferbereite Auslandskonkurrenz zu verlieren. Ein erneutes Ansteigen des Importanteils an den inländischen Zulassungszahlen nach dessen erfolgreicher Senkung durch die Marketing-Maßnahmen der deutschen Hersteller wäre die Folge. Die Gefahr einer solchen Entwicklung ist hier vorhanden, zumal auch in den teureren Wagenklassen vor allem die französische Konkurrenz (Peugeot, Citroen, Renault) in den letzten Jahren große Bemühungen unternommen hat, sich auf dem deutschen Markt stärker zu etablieren. Das Absinken des Franc-Wechselkurses gegenüber der DM scheint der französischen Konkurrenz längerfristig vor allem im Hinblick auf ihre vergleichsweise günstigen Preise durchaus wieder bessere Chancen auf dem deutschen Markt zu eröffnen. Ebenso stiegen durch den Dollarverfall und das verstärkte Angebot an kompakteren, sparsameren Fahrzeugen auch die Verkaufschancen der US-Anbieter auf dem Markt der Bundesrepublik. [1)]

Auf Grund dieser Gefahren ist es sicherlich vonnöten, daß die deutschen Automobilhersteller in Zukunft vor allem für neu erscheinende Fahrzeuge und Dieselvarianten, bei denen

---

1) vgl. hierzu: Geduldspiel-Automobilfirmen verlängern Lieferfristen, in: Capital Nr. 9, Hamburg 1975, S. 42

die Nachfrage erfahrungsgemäß sehr hoch ist, ausreichende Produktionskapazitäten bereitstellen, um die Lieferzeiten für diese Fahrzeuge nicht für den Verbraucher unerträglich hoch anwachsen zu lassen und somit das Risiko der Nachfrage-Abwanderung zu anderen Marken einzugehen. Hierbei ist es erforderlich, durch die Beseitigung von Engpässen auf der Zulieferseite und Umbesetzungen in der Produktion (Reservierung größerer Produktionskapazitäten für Modelle mit hoher Nachfrage) schneller auf veränderte Nachfragesituationen zu reagieren und einen höheren Grad an Flexibilität zu zeigen als bisher, wobei eine weiter intensivierte Marktforschung (rechtzeitige Feststellung des Bedarfs) und Produktionsplanung wertvolle Hilfen darstellen können.

Bemühungen in dieser Richtung sind bei einigen Firmen schon eingeleitet worden. Auch läßt das für die nahe Zukunft geplante hohe Investitionsvolumen erwarten, daß man die überhöhten Lieferzeiten für einzelne Modell abbauen kann. Bei Daimler-Benz umfaßte das geplante Investitionsvolumen beispielsweise 6 Milliarden DM zwischen 1976 und 1980. Es soll jedoch nicht für den Bau neuer Werke verwendet werden. Stattdessen will man durch den Ausbau vorhandener Werke Engpässe in der PKW-Fertigung beseitigen und die Nutzung von LKW-Produktionskapazitäten für die PKW-Produktion ermöglichen. Bei anderen Herstellern werden ähnliche Schritte aus marketing-politischen Überlegungen heraus erwogen, auch hier auf dem Wege über hohe Investitionen in schon vorhandenen Werken (Opel 5 Mrd. DM 1977 bis 1982; Ford 3 Mrd. DM 1977 bis 1981. [1) 2)]

Angesichts dieser geplanten Maßnahmen ist die Einsicht der deutschen PKW-Hersteller zu erkennen, die 1976 und

---

1) vgl. Daimler will Lieferzeiten verringern - Zahn: Mercedes-Kunden sollen nicht länger "hochgenommen" werden, in: FAZ 25.3.77, S. 15

2) Ford hat in einem Jahr den Gewinn mehr als verfünffacht, in: FAZ 15.7.1977, S. 11

1977 erreichte gute Absatzlage auf dem Inlandsmarkt nicht wieder durch längerfristig überhöhte Lieferzeiten zu gefährden.

5.8. Anpassungen im Bereich der Distributionspolitik

Unter den Maßnahmen im Marketing-Mix-Bereich, welche nicht als blitzartige Reaktionen auf Markt- und Umweltveränderungen, sondern als längerfristig unternommene Anpassungen an diese veränderten Bedingungen zu verstehen sind, sind in der deutschen Automobilindustrie in den siebziger Jahren besonders solche, die die Bereiche der Distributionspolitik inklusive der internationalen Standortpolitik betreffen, eingeleitet worden.

5.8.1. Distributionspolitische Maßnahmen im Inland

Was die Festlegung und Ausgestaltung von Vertriebssystemen, Vertriebsformen und Absatzwegen betrifft, so sind insbesondere während und nach der Automobilkrise einige, wenn auch nicht besonders viele Anpassungen innerhalb einzelner Firmen vollzogen worden. Allgemein war auch in den meisten Fällen keine Veranlassung gegeben, Zweifel an der Effizienz der bisher praktizierten Distributionspolitik in den einzelnen Firmen aufkommen zu lassen.

So ist beispielsweise im Bereich der Absatzwege keineswegs bewiesen, daß direkter Absatz über eigene Werksniederlassungen, indirekter Absatz über Großhändler und Einzelhändler, indirekter Absatz nur über die Einzelhandelsstufe oder aber eine Kombination dieser Absatzwege zu höherer Effizienz bezüglich der erzielten Absatzzahlen führen. Ähnlich verhält es sich mit den verschiedenen Alternativen bei Vertriebssystemen und -formen.

Infolgedessen waren Maßnahmen, die die Absatzorganisation grundlegend verändern, im Betrachtungszeitraum kaum anzutreffen. Änderungen auf diesem Gebiet lagen meist weiter zurück. Zum Beispiel führte Opel 1966/67 eine durchgreifende Revision seiner Absatzorganisation durch, die neben der Abschaffung der Großhandelsstufe die Einrichtung eines Werksaußendienstes zur "verkaufs-, ersatzteil- und kundendienstmäßigen Betreuung der Händlerorganisation" [1] sowie die Abschaffung streng festgelegter Absatzbezirke für die einzelnen Händler umfaßte mit dem Ziel, den Wettbewerb und damit die Verkaufsbemühungen innerhalb der Vertragshändlerschaft zu beleben. [2]

Wesentliche Anpassungen in der Gestaltung der Distribution wurden nach 1973 einzig und allein im VW-Konzern vorgenommen. Sie waren im Zusammenhang mit der Fusion VW-Audi-NSU zu sehen. Im Rahmen dieser Maßnahmen erfuhr das Vertriebsnetz des VW-Konzerns in den Jahren 1975 und 1976 eine zweistufige Straffung, und zwar sowohl auf der Großhandels- als auch auf der Einzelhandelsstufe. Aus Gründen der Rationalisierung und des einheitlichen Firmenimages wurden zunächst VW- und Audi-Einzelhändler zu einer gemeinsamen, schlagkräftigen Vertriebsorganisation zusammengefaßt, wobei jeder Einzelhändler sowohl Fahrzeuge der Marke VW als auch der Marke Audi-NSU verkauft. Auf der Großhandelsstufe verringerte man die Zahl der Großhändler, wobei heute einzelne Generalvertretungen miteinander kooperieren. Die VW-AG ist an den Kooperationsgesellschaften jeweils mit 26% beteiligt, wodurch der werksseitige Einfluß im Großhandelsbereich steigt, besonders was die Versorgung, Betreuung und Beratung der Einzelhändler durch die Generalvertretungen betrifft. Eventuelle Diskrepanzen zwischen "Herstellermarketing" und "Händlermarketing" können dadurch besser ausgeräumt werden. [3]

---

1) Lang, P.H., Diss., a.a.O., S. 144

2) ebenda, S. 138 ff

3) vgl. hierzu: Nieschlag, R. und weitere, 7. Auflage, a.a.O., S. 650 ff

Bei der Neuordnung der Großhandelsstufe wurde die Zahl der bisher 80 VW-Großhändler sowie der 7 Audi-Vertriebszentren auf insgesamt 22 dezimiert. Alle 22 Generalvertretungen vertreiben, wie auch die Einzelhändler, jetzt beide Marken. Begleitende P.R.-Aktionen sorgten dafür, daß dem Zusammenschluß der Vertriebsnetze auch die geplante Vereinheitlichung des Rufes beider Marken folgte, die im Sinne einer Image-Verbesserung durch Zusammenführung der Image-Komponenten Qualität, Zuverlässigkeit (VW) und Jugendlichkeit, Progressivität der Technik (Audi) angestrebt wurde.

Insgesamt erwartet der VW-Konzern von der zweistufigen Straffung der Absatzorganisation, bei der sich jedoch im Grunde weder die Art des Vertriebssystems (werksgebunden) noch die Absatzform (betriebsfremde Verkaufsorgane) oder der Absatzweg (indirekt über Groß- und Einzelhandel) änderte, langfristig gesehen eine höhere Schlagkraft durch größere, leistungsfähigere Groß- und Einzelhändler.

Da auch die Gestaltung der Verträge zwischen Herstellern und Händlern als Bestandteil der Distribution zu sehen ist, müssen auch Lockerungen der Vertragsbedingungen, wie sie vor allem während der Krisenjahre anzutreffen waren, zu den Anpassungen innerhalb des Distributionsmix gezählt werden, wobei hier im Gegensatz zu den meisten anderen distributionspolitischen Maßnahmen von relativ kurzfristigen Maßnahmen die Rede sein kann.

"Die jahrelang praktizierte Übung, Händler weit im voraus auf bestimmte Abnahme-Kontingente festzulegen, wurde merklich gelockert. Auch ein der Situation angepaßtes Bonussystem zwischen Herstellern und Handel für auslaufende Modelle zeigt wachsendes Verständnis und die Einsicht des stärker Aufeinanderangewiesenseins." [1)]

---

1) Moritz, W., Autokrise bringt weitere Pleiten - der Handel denkt mit Furcht an den Winter, in: Handelsblatt 15.8.1974, S. 3

Diese Lockerungen während der Krise sind ein Beispiel dafür, daß Marketing-Maßnahmen nicht ausschließlich direkt auf die Kundschaft bezogen sein müssen, sondern vor allem in Krisenzeiten auch eine Stützung des Handels mit dem Ziel der Aufrechterhaltung einer schlagkräftigen, finanziell gesunden Vertriebsorganisation einzuschließen haben, die ja letztlich auch einer Absatzankurbelung förderlich ist.

5.8.2. Ausbau des internationalen Vertriebs- und Servicenetzes

Auf internationaler Ebene stand in puncto Distributionspolitik auch nach 1973 der Ausbau des Vertriebs- und Kundendienstnetzes besonders in Staaten der Dritten Welt, welche Märkte der Zukunft darstellen, im Mittelpunkt des Maßnahmenkatalogs aller deutschen PKW-Hersteller. Ziel dieses Ausbaus war die Erschließung dieser Märkte, deren Basis nun einmal ein schlagkräftiges Vertriebs- und Kundendienstnetz ist. Eine übergeordnete Rolle spielte in diesem Zusammenhang der Aufbau einer solchen Organisation in den Ölstaaten des Vorderen Orients (z.B. Saudi-Arabien, Iran, Vereinigte Emirate, Kuwait), die schon an der Schwelle zum Industriestaat stehen und auch schon jetzt ein erhebliches kaufkräftiges Käuferpotential für den PKW-Markt repräsentieren. Auch in den Comecon-Staaten bauten deutsche Autofirmen ihre Vertriebs- und Kundendienstorganisation sukzessive weiter aus, da auch die Ostblockländer mit bisher noch niedrigem PKW-Sättigungsgrad verstärktes Interesse am Import deutscher Fahrzeuge bekundeten.

So deutete sich beispielsweise durch die Lieferung von 10.000 VW Golf in die DDR, welche Ende 1977 vertraglich fixiert und mit Gegenlieferungen aus der DDR bezahlt wurde (Kohle, Heizöl, Reifen), die Chance dauerhafter Handelsbeziehungen mit der DDR auch auf dem PKW-Sektor an, die angesichts der veralteten PKW-Produktion in der DDR unter

Umständen in Zukunft einmal zu einer Lizenzfertigung von westdeutschen Firmen führen könnte. [1)]

5.8.3. Die Notwendigkeit der Standortverlagerung

Allein der Ausbau des internationalen Verkaufs- und Servicenetzes ist ohnehin nicht geeignet, die internationale Wettbewerbsposition der deutschen Automobilindustrie langfristig zu sichern. So stellte auch die Daimler-Benz AG 1977 in einer Broschüre anläßlich der Frankfurter IAA fest:

"Die hohen Kostensteigerungen der letzten Jahre und die ständigen Veränderungen der Währungsparitäten - allein seit 1975 beläuft sich die Aufwertung der DM gegenüber der gesamten Welt auf ca. 20% (bis Mitte 1977, der Verfasser) - führen zu einer laufenden Verschlechterung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Diese Tatsache in Verbindung mit protektionistischen Tendenzen in einer Reihe von Ländern könnte eines Tages zu einer Gefahr für diesen wichtigen Wirtschaftszweig der Bundesrepublik werden." [2) 3)]

Hinzu kommt noch die wachsende Konkurrenz Japans, des Ostblocks und der USA sowie anderer, im Aufbau befindlicher Industriestaaten (Südafrika, Brasilien, Argentinien, Südkorea), welche beginnen, die eigene PKW-Produktion aus- bzw. aufzubauen.

Aufgrund dieser Entwicklung wies auch eine 1976 von der EG-Kommission in Brüssel veröffentlichte Studie darauf hin, daß die deutsche wie auch die übrige europäische Automobilindustrie in den nächsten 10 Jahren mit großen Schwierig-

---

1) vgl. hierzu: DDR: Anschluß verpaßt - Ostberlin will die eigene Autoproduktion ankurbeln. Geht der VW Golf demnächst in der DDR in Serie?, in: Der Spiegel Nr. 8/1978, S. 98 bis 99

2) Hoppe, H.C. (Vertriebsvorstand der Daimler-Benz AG, in: "Mercedes aktuell", Broschüre der Daimler-Benz AG anläßlich der Internationalen Automobilausstellung 1977 in Frankfurt (M), 1977, S. 28

3) vgl. hierzu auch Kapitel 3

keiten, vor allem im Export, zu rechnen habe.

Angesichts dieser ungünstigen Exportaussichten für die Zukunft erscheint es nur allzu verständlich, daß die deutschen Automobilproduzenten längerfristige Marketing-Strategien entwickelten, welche von einer zunehmenden Standortverlagerung ihrer Produktion in wichtige Exportländer ausgehen, um die entsprechenden Märkte von dortigen Zweigwerken aus beliefern zu können. Die Möglichkeit der Umgehung ständiger Wechselkursschwankungen und protektionistischer Tendenzen sowie meist niedrigere Produktions-, insbesondere Lohnkosten als in der Bundesrepublik sprechen für eine solche Strategie.

Für Ford und Opel als Tochtergesellschaften US-amerikanischer Konzerne mit ohnehin vorhandener Präsenz in vielen Ländern der Erde ergibt sich das Problem weniger, da die Errichtung von Zweigwerken im Ausland von dem Mutterkonzernen geplant und durchgeführt wird.

Für alle übrigen deutschen PKW-Hersteller, sowohl für VW/Audi-NSU, Daimler-Benz und BMW als auch vielleicht sogar den kleinsten Hersteller Porsche, scheint die Errichtung von Montage- und Produktionsstätten im Ausland im Hinblick auf zukünftige internationale Wettbewerbsverschärfungen beinahe unumgänglich.

Während Daimler-Benz als Unternehmen mit hohem Produktionsanteil an LKW, Bussen und Großmotoren den Schwerpunkt seiner Aktivitäten bezüglich der Errichtung von Zweigwerken oder der Gründung von Beteiligungsgesellschaften bisher in der LKW- und Busproduktion setzte, unterhält der VW-Konzern schon seit einiger Zeit auch PKW-Produktionsstätten und -Montagewerke im Ausland, so z.B. in Brasilien, Mexiko, Südafrika und Jugoslawien.

Auch BMW unterhält seit einigen Jahren ein Montagewerk in Südafrika. Trotz dieser schon vorhandenen vereinzelten An-

sätze scheint sicher, daß das bisherige geringe Engagement der deutschen PKW-Hersteller im Ausland für die weitere Zukunft nicht ausreichen wird. Eine besondere Rolle dürfte hierbei der US-Markt als der größte Auslandsmarkt spielen, auf dem sich in den siebziger Jahren PKW aus deutscher Produktion aufgrund des Dollarsturzes und des im Vergleich zu den USA schneller ansteigenden Lohnniveaus erheblich verteuert haben. Während für Daimler-Benz, BMW und Porsche bisher auf diesem allgemein umkämpften kaufkräftigen Markt noch kein Absatzeinbruch zu verzeichnen war, sondern im Gegenteil trotz im Vergleich zur amerikanischen Konkurrenz extrem hoher Preise in den siebziger Jahren noch stückzahlenmäßige Absatzzuwächse zu verzeichnen waren - z.B. 1977 gegenüber 1976: BMW + 10,5%, Daimler-Benz + 13,1%, Porsche + 37% [1] - hatte der VW-Konzern, welcher zwischen 1968 und 1971 noch jährlich im Durchschnitt mehr als 500.000 Fahrzeuge in den USA verkaufte, aufgrund kaum noch konkurrenzfähiger Preise einen rapiden Rückgang bis auf nur noch rund 200.000 Einheiten im Jahre 1976 aufzuweisen.Der Marktanteil von VW auf dem US-Markt ging von 6,3% im Jahre 1970 auf 2,3% (1976) [2] zurück.

Diese äußerst unterschiedliche Absatzentwicklung von VW/Audi-NSU und den drei oben genannten Marken in den USA hatte spezielle Gründe: Während die meist sehr teuren Fahrzeuge von Daimler-Benz, BMW und Porsche aufgrund ihrer technischen Perfektion und gerade wegen ihrer hohen Preise in den USA immer mehr zum absoluten Statussymbol avancierten und ohnehin finanzkräftige Käuferschichten ansprechen, die von Preiserhöhungen wenig tangiert werden, bei denen sich stattdessen sogar häufig der "Snob-Effekt" (stärkerer Kaufanreiz bei steigendem Preis) bemerkbar macht, stellten die im Vergleich zur japanischen und amerikanischen Konkurrenz sehr

---

1) Playmobil, US-Kult mit deutschen Autos, in: Capital Nr. 3, Hamburg 1978, S. 131

2) vgl. VW-Verkaufsstatistik 1976

hohen Verkaufspreise für VW/Audi-NSU große Verkaufshindernisse dar, da im Bereich der "economy cars" der Preis ein sehr wesentliches Kaufargument ist.

Da VW jedoch etwa für die nächsten acht Jahre (Stand 1977) plant, seine verlorengegangenen US-Marktanteile wieder zurückzuerobern und wieder auf ca. 5% aufzustocken - dies würde etwa 650.000 Fahrzeuge jährlich bedeuten -, wurde als erster Schritt zur Erreichung dieser ehrgeizigen Zielsetzung im Jahre 1976 ein stillgelegtes Chrysler-Automobilwerk in New Stanton/Pennsylvania erworben und bis zum Produktionsbeginn im Frühjahr 1978 als PKW-Montagewerk mit einer Kapazität von etwa 200.000 Einheiten jährlich ausgebaut. Der Erwerb eines zweiten Werkes in den USA wird für die nächsten Jahre nicht ausgeschlossen.

Abgesehen von den US-Projekten eröffnete der VW-Konzern ein neues Montagewerk in Nigeria, ebenfalls sind ähnliche Projekte im Nahostbereich geplant, wobei bisher Iran, Irak, Syrien, Ägypten sowie in Nordafrika Algerien und Tunesien im Gespräch waren.

Es ist zu erwarten, daß auch andere deutsche PKW-Hersteller in Zukunft weitere Produktions- und Montagestätten im Ausland errichten werden, um Marktanteile zu erobern bzw. zu verteidigen.

Neben der Möglichkeit, eigene Zweigwerke im Ausland aufzubauen, scheinen auch für den Ausbau einer Lizenzfertigung deutscher Automobile in verschiedenen Ländern längerfristig gute Chancen zu bestehen, besonders in Staaten, welche an der Schwelle zum Industriestaat stehen und am Aufbau einer eigenen Automobilindustrie interessiert sind (z.B. Argentinien), oder auch in einigen Comecon-Ländern (z.B. DDR). Hierbei kann der italienische Fiat-Konzern als Vorbild dienen, welcher bisher u.a. nach Spanien, Jugoslawien, Polen und der Sowjetunion Fertigungslizenzen vergeben hat.

Außerdem wird zweifellos auch die Kooperation mit anderen europäischen und überseeischen PKW-Herstellern von der deutschen Automobilindustrie voranzutreiben sein, wobei etwa an die Lieferung von Motoren, Getrieben oder von anderen Fahrzeug-Bauteilen zu denken ist. Auch auf diesem Gebiet sind bereits Anfänge gemacht worden. So liefert z.B. VW seit einiger Zeit Audi-Motoren an Chrysler France.

Alle diese längerfristigen Marketing-Maßnahmen, sei es nun im Bereich der internationalen Standortpolitik oder der übrigen erwähnten distributionspolitischen Aktivitäten, stellen für die deutschen PKW-Hersteller zweifellos sehr wichtige Bestandteile gegenwärtiger und zukünftiger Marketing-Strategien dar. Sie sind vor allem im Hinblick auf in Zukunft zu erwartende, bisher nur tendenziell lokalisierbare Veränderungen von Markt- und Umweltbedingungen wichtige Ergänzungen zu der umfangreichen Palette der kurzfristigen Marketing-Maßnahmen, mit deren Hilfe die deutsche Automobilindustrie besonders auf kurzfristige Markt- und Umweltdatenänderungen reagiert. Erst das Zusammenwirken von kurz- und langfristigen Maßnahmen kann eine auf Dauer erfolgreiche Marketing-Politik garantieren.

5.9. Zusammenfassung

Das Kapitel 5 sowie das vorausgehende Kapitel 4 haben verdeutlicht, in welchem Umfang die deutschen PKW-Hersteller die ständige Anpassung ihres Marketing-Instrumentariums an sich ändernde Markt- und Umweltbedingungen während der siebziger Jahre vollzogen.
Die rasche Veränderung von Einflüssen sowohl der Marktumwelt (Zahl der Käufer, Kaufkraft, Bedürfnisse und Wünsche, Kaufgewohnheiten) als auch der sonstigen Umwelt (natürliche, soziale, ökonomische, rechtliche, technologische, politische Umwelt) machte ein ebenso rasches Reagieren der Automobilunternehmen bei der Anwendung ihres Marketing-Mix

notwendig, um ein "Aufschaukeln" der Regelgröße X (= Marktreaktion) zu vermeiden.

Auf der Oligopolstruktur des Automobilmarktes und dem hohen Grad an Markttransparenz beruht die Tatsache, daß sich die in den siebziger Jahren ergriffenen Marketing-Maßnahmen der sechs deutschen PKW-Hersteller auf vielen Gebieten ähnelten, wenn nicht gar glichen. Die geringe Zahl an inländischen Anbieten sowie die Tatsache, daß aufgrund der Transparenz fast alle Marketing-Aktionen einer Firma der Konkurrenz binnen kurzer Zeit bekannt werden, erklärt diesen Sachverhalt. Daher war es auch möglich, die vorliegende Analyse gemeinsam für alle sechs Anbieter durchzuführen und nur in Einzelfällen auf firmenspezifische Maßnahmen einzugehen.

Unterstützt wurden die Anpassungen des Marketing-Mix durch eine intensivierte Marktforschung, um die im Kapitel 3 zur Sprache gekommenen, sich auf die Automobilnachfrage auswirkenden Einflußbündel exakt erfassen und analysieren zu können.

Die Frage, ob die deutsche Automobilindustrie auch der im Abschnitt 2.2.4. dargestellten zusätzlichen Bedingung für die Wirksamkeit ihrer zahlreichen neuen Marketing-Maßnahmen, nämlich der Abstimmung dieser Einzelmaßnahmen und ihrer "optimalen" Kombination im Marketing-Mix gerecht wurde, muß überwiegend positiv beantwortet werden. Die Analyse der in den siebziger Jahren angepaßten Marketing-Politik innerhalb der vorliegenden Untersuchung zeigt in deutlicher Weise, daß sich die deutschen PKW-Produzenten mit dem Ziel der Absatzbelebung keineswegs auf Einzelaktionen stützten, sondern daß jeweils ein Bündel aufeinander abgestimmter Maßnahmen eingesetzt wurde, um bestimmten Änderungen im Bereich der Konsumentenpräferenzen sowie der Umweltdaten gerecht zu werden.

Besonders deutlich wurde dieses Bestreben in folgenden Fällen: Um den Wünschen von Kundschaft und Umwelt nach Automobilen mit mehr Sicherheit, Umweltfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Gebrauchstüchtigkeit zu entsprechen, beschränkten sich alle deutschen PKW-Hersteller keineswegs nur auf produktpolitische Marketing-Maßnahmen in den Bereichen Produktprogramm-Politik und Produktgestaltung, sondern unterstützten die Produktpolitik durch auf sie abgestimmte Werbe- und P.R.-Aktionen, welche die an den veränderten Kundenpräferenzen orientierten neuen Vorzüge des Produkts dem Kunden erst bewußt machten bzw. den geänderten Kurs der Firmen herausstellten. Auch die praktizierte Abstimmung des in die Ressorts Werbung und Public Relations fallenden Turnus von Automobilausstellungen mit den produktpolitischen Neuerungen, insbesondere mit der Modellwechselpolitik, ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen.

Ebenso wie produktpolitische Maßnahmen mußten auch Aktionen innerhalb des Submix 'Verkaufskonditionen', wie die Möglichkeit des privaten PKW-Leasing, Garantieverlängerungen und der Übergang zu Komplettpreisen in Werbeaktionen herausgestellt werden, um beim Käuferpublikum die notwendige Resonanz zu finden.

Deutlich wird das Bemühen der deutschen Automobilfirmen, eine Marketing-Politik aus einem Guß zu betreiben, auch, wenn man sich vor Augen hält, in welcher Form einzelnen, im Kapitel 3 analysierten Markt- und Umweltdatenänderungen begegnet wurde.

Um den verstärkten Wirtschaftlichkeitsüberlegungen der Kundschaft nachzukommen, führten die einzelnen Hersteller, ergänzend zu den produktpolitischen Maßnahmen, im Bereich des Kommunikationsmix längere Kundendienst- und Ölwechselintervalle und kürzere und kostensparende Reparatur- und Servicezeiten ein. Ebenso wurden im Bereich des Konditionenmix die Garantiefristen auf ein Jahr ohne Kilometerbegrenzung

ausgedehnt. Beide Aktionen wären jedoch undenkbar gewesen ohne vorausgegangene Maßnahmen der Produktgestaltung.

So war die kostengünstigere Reparatur und Wartung bei bestimmten Fahrzeugtypen nur möglich durch eine geänderte technische Produktgestaltung im Karosserie- und Motorbereich, wie etwa auf die Möglichkeit der Abschnittsreparatur der Karosserie, die Ausrüstung der Fahrzeuge mit Diagnosesteckern oder die verbesserte Zugänglichkeit der Aggregate im Motorraum. Die längeren Service-Intervalle wurden zum Großteil ermöglicht durch die Ausrüstung der Fahrzeuge mit vielen wartungsfreien oder wenig wartungsbedürftigen Aggregaten (z.B. Bremsen, Kupplungen, Zündsysteme).

Wird der im Zuge der Consumerism-Bewegung permanent kritischer werdende Konsument als Marktdatenänderung herausgegriffen, so ist festzustellen, daß sich die deutsche Automobilindustrie auch hier nicht auf einzelne Marketing-Maßnahmen beschränkte, um diesem Trend zu begegnen, sondern mit einem breitgefächerten Katalog von Maßnahmen versuchte, zu reagieren.

Zu diesen Maßnahmen gehörten der Übergang zu einem informativeren, ehrlicheren Werbestil, die Komplettpreispolitik und die produktpolitische Verbesserung von Sicherheit, Umweltfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Gebrauchstüchtigkeit ebenso wie die kundenfreundlichere Ausgestaltung der Geschäftsbedingungen und Garantien.

Auch der Verschlechterung der internationalen Wettbewerbsposition begegnete man keineswegs mit isolierten Einzelmaßnahmen, sondern brachte auch hier ein Bündel von Maßnahmen zur Anwendung, wobei sich die einzelnen Marketing-Aktionen in ihrer Wirkung ergänzten. Neben dem sukzessive fortschreitenden Übergang zur Auslandsfertigung bzw. -montage auf bestimmten wichtigen Märkten ist die Erweiterung

des Vertriebs- und Servicenetzes sowie die international differenzierte Preis- und Lieferzeitenpolitik zu erwähnen.

Beide Zusatzbedingungen, welche neben der Anpassung des Marketing-Mix an die sich laufend ändernden Markt- und Umweltbedingungen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marketing-Politik bilden, können demnach in der deutschen Automobilindustrie als erfüllt angesehen werden. Sowohl die notwendige vorausgehende Intensivierung der Marktforschung als auch die Abstimmung von einzelnen Marketing-Maßnahmen in einem wirkungsvollen Marketing-Mix-Konzept wurde von den deutschen Automobilherstellern unter dem Druck der Krise in überzeugender Weise vollzogen.

Im nächsten Abschnitt sollen die Wirkungen dieser flexiblen Marketing-Politik aufgezeigt werden.

6. Auswirkungen der Marketing-Maßnahmen auf die Automobilnachfrage

6.1. Der Konjunkturaufschwung in der deutschen Automobilindustrie ab 1975

Um die steile Aufwärtsentwicklung bei den deutschen Herstellern für PKW und Kombinationskraftwagen zu analysieren, welche sich nach dem Hauptkrisenjahr 1974 sukzessive vollzog, erscheint es sinnvoll, einige statistische Zahlenreihen zwischen 1973 und 1977 zu verfolgen.

Die Entwicklung der inländischen Nachfrage und des Absatzes auf dem deutschen Markt, speziell bezogen auf die inländischen Hersteller, denen die vorliegende Untersuchung gewidmet ist, wird am besten sichtbar anhand der inländischen Zulassungszahlen, differenziert nach in der Bundesrepublik gefertigten und importierten Fahrzeugen.

Inlandszulassungen für PKW und Kombi 1973-1977
nach in- und ausländischen Marken (Stückzahlen)

Jahr	Zulassungen Inländer	%	Zulassungen Ausländer	%	Gesamtzulassungen	%	Importquote
1973	1.504.508	- 4,8+	526.493	- 6,3+	2.031.001	- 5,2+	25,9
1974	1.241.284	-17,5	451.726	-14,2	1.693.010	-16,6	26,7
1975	1.581.393	+27,4	524.655	+16,1	2.106.048	+24,4	24,9
1976	1.811.661	+14,6	500.406	- 4,6	2.312.067	+ 9,8	21,6
1977	2.019.588	+11,5	541.690	+ 8,2	2.561.278	+10,8	21,1

+ prozentuale Veränderungen gegenüber dem Vorjahr.

Quelle: VDA-Statistik 1978

Die Gesamtzulassungszahlen für PKW und Kombi zeigen deutlich den Beginn der nachlassenden Inlandsnachfrage Ende 1973 (-5,2%), ihren Einbruch im Jahre 1974 (-16,6%) sowie ihre Rückkehr zum Niveau von 1973 an, welches etwa 1975 wieder erreicht wurde. In den Jahren 1976 und 1977 stieg die inländische Nachfrage noch deutlich über ihren bis 1973 erreichten Stand hinaus an.

"Knapp die Hälfte der 1977 in der Bundesrepublik abgesetzten PKW dienten der Ausweitung des Bestandes. Er erreichte zum Jahresende 20,4 Millionen Einheiten." [1] Diese hohe Bestandserweiterung binnen eines Jahres ist angesichts des hohen in der Bundesrepublik erreichten PKW-Sättigungsgrades als gewaltiger Absatzerfolg zu werten. 1973 betrug der PKW-bestand nur ca. 17 Mill. Einheiten.

1) Zur Situation der Automobilindustrie, Pressekonferenz am 31.1.1978, VDA-Pressedienst Nr. 2, Hrsg., VDA, Frankfurt (M), 1978

Die Leistung der deutschen Automobilhersteller wird anhand des statistischen Materials deutlich, wenn man die unterschiedliche Entwicklung der Zulassungen inländischer und ausländischer Hersteller auf dem deutschen Markt betrachtet: Während es den ausländischen Firmen lediglich gelang, in den Jahren 1975 bis 1977 in etwa durchschnittlich ihre bereits 1973 erzielten Absatzzahlen zu erreichen, und 1976 sogar noch einmal ein absoluter Rückgang der Importe zu verzeichnen war, konnten die inländischen Firmen ab 1975 bis 1977 stetig hohe Verkaufszuwächse verbuchen und übertrafen ihren Stand von 1973 in den Jahren 1976 und 1977 beträchtlich.

Die Entwicklung der Importquote [1] spiegelt deutlich wider, in welchem Ausmaß die ausländischen Anbieter nach 1974 zunehmend zurückgedrängt wurden. Hält man sich hierbei vor Augen, daß gerade die deutschen Hersteller ihre Lieferzeiten beträchtlich anwachsen ließen und es aus Gründen des längerfristigen Kostenrisikos vermieden, den absoluten Nachfragespitzen der Jahre 1976 und 1977 nachzugeben, so muß sogar eingeräumt werden, daß die Marktanteile der deutschen Hersteller bei weiter gesteigerter Produktion noch erheblich höher ausgefallen wären im Vergleich zu den ausländischen Anbietern. Die Importquote wäre im Falle einer weiteren Produktionssteigerung der deutschen Firmen allein von den Nachfrageverhältnissen aus auf unter 20% gefallen.

Ein Blick auf die Produktionszahlen der deutschen Automobilindustrie beweist, daß die Produktion von PKW und Kombi erst 1977 das 1973er Niveau überstieg, während sie 1974 und 1975 weit darunter rangierte.

---

1) Importquote = Prozentualer Anteil der Zulassungen ausländischer Hersteller an den Gesamtzulassungen

Produktionszahlen deutscher Hersteller für PKW und Kombi 1972 bis 1977 (Stückzahlen)

Jahr	Produktion PKW	Produktion Kombi	Gesamtproduktion (PKW und Kombi)
1972	3.166.021	355.519	3.521.540
1973	3.358.482	291.398	3.649.880
1974	2.570.671	268.925	2.839.596
1975	2.686.729	221.090	2.907.819
1976	3.301.352	245.548	3.546.900
1977	3.567.190	223.354	3.790.544

Quelle: VDA-Statistik 1978

Es fällt auf, daß die Produktion von Kombinationskraftwagen tendenziell stark rückläufig war. Verantwortlich dafür dürften in erster Linie die seit etwa 1973 von den deutschen Herstellern in immer stärkerem Maße offerierten, besonders alltagstauglichen Limousinen mit Heckklappe und variablem Kofferraum gewesen sein, die für den Privatmann weit attraktiver sind als Kombiwagen, da sie sowohl als normaler Vier- oder Fünfsitzer als auch als Transportfahrzeug genutzt werden können.

Verantwortlich für die im Verhältnis zu den inländischen Absatzzahlen gegenüber dem Niveau von 1973 kaum gesteigerte Produktion war neben einer Vermeidung von drastischen Kapazitätserweiterungen und Neueinstellungen die Exportsituation. Hier fällt auf, daß die Export-Stückzahlen der deutschen PKW-Hersteller sich keineswegs ähnlich positiv entwickelten wie der Inlandsabsatz. Bedingt war diese Entwicklung neben dem hohen Lohnkostenniveau in der Bundesrepublik vor allem durch die ständigen Aufwertungseffekte für die DM gegenüber den meisten wichtigen Auslandswährungen, insbesondere gegenüber dem Dollar, und die dadurch

verursachte ständige Verteuerung deutscher PKW für die Nachfrager auf den Auslandsmärkten, welche zunehmend billigere nichtdeutsche Fabrikate bevorzugten. Daher konnten die Exportzahlen trotz großer Anstrengungen der deutschen Firmen im Marketing-Mix-Bereich nach dem Einbruch in den Jahren 1974 und 1975 zwar ebenfalls stark gesteigert werden, erreichten jedoch nicht die Spitzenwerte zwischen 1970 und 1973.

Dementsprechend sank die Exportquote [1] von zeitweise 60% auf kaum über 50% der Gesamtproduktion.

Die Entwicklung der Exportzahlen deutscher PKW-Hersteller zwischen 1970 und 1977 (nach Stückzahlen):

Jahr	Export-Stückzahlen PKW und Kombi	Exportquote
1970	1.946.549	ca. 60,0%
1972	2.027.091	57,6%
1974	1.706.911	60,1%
1975	1.475.954	50,8%
1976	1.836.882	51,8%
1977	1.939.104	51,2%

Quelle: VDA-Statistik 1978

Trotz der im Vergleich zu den inländischen Absatzzahlen nicht schritthaltenden Entwicklung der Exportzahlen konnten die deutschen PKW-Hersteller ihren Gesamt-Stückzahlenabsatz aufgrund der stark belebten Inlandsnachfrage speziell nach ihren Produkten in den Jahren 1976 und 1977 ge-

1) Exportquote = prozentualer Anteil der Export-Stückzahlen an der Inlandsproduktion

genüber den Krisenjahren gewaltig steigern, wie es die nachfolgenden Zahlen anschaulich darstellen:

Gesamtabsatz der deutschen PKW-Hersteller an PKW und Kombi (nach Stückzahlen)

Jahr	Inlandsabsatz	Export	Gesamtabsatz [1]
1974	1.241.284	1.706.911	2.948.195
1975	1.581.393	1.475.954	3.057.347
1976	1.811.661	1.836.882	3.648.543
1977	2.019.588	1.939.104	3.948.692

Quelle: VDA-Statistik 1978

Da diese Absatzsteigerung nach Stückzahlen auch zu entsprechenden Umsatzsteigerungen, sowohl nominal als auch real (Preissteigerungen herausgerechnet) führte und auch die Gewinnsituation der einzelnen deutschen PKW-Hersteller sich erheblich verbesserte, kann auch bei den Größen Umsatz und Gewinn von einer rapiden Aufwärtsentwicklung gesprochen werden.

---

1) Gesamtabsatz = Inlandsabsatz + Export

Entwicklung der Umsätze und Umsatzrenditen:

Jahr	Umsatz (in Mrd. DM)	Umsatzrendite (in %)
1975	ca. 40,6	ca. 1,0
1976	ca. 51,3	ca. 3,4
1977	ca. 57,0	3,0-4,0 (geschätzt)

Quelle: VDA-Statistik 1978

6.2. Die flexible Marketing-Politik als Haupteinflußfaktor für den Auto-Boom nach 1975

Obwohl die im obigen Abschnitt angeführten statistischen Zahlenwerte den steilen Aufwärtstrend in der deutschen Automobilindustrie nach der Krise 1973 bis 1975, an dem alle sechs inländischen PKW-Hersteller mit wachsender Produktion und steigenden Absatzstückzahlen und Umsätzen beteiligt waren, deutlich unter Beweis stellen, kann die berechtigte Frage gestellt werden, ob der gestiegene PKW-Absatz, besonders auf dem Inlandsmarkt, als Resultat der innerhalb der vorliegenden Untersuchung analysierten Anpassungen des Marketing-Mix der einzelnen Hersteller gesehen werden kann oder lediglich auf den Nachholbedarf der Konsumenten nach der Kaufzurückhaltung während der Krisenjahre zurückzuführen ist.

Zu dieser Frage ist folgendes festzustellen:
Geht man von einer durchschnittlichen jährlichen Neuzulassungszahl von ca. 2,0 bis 2,1 Mill. PKW und Kombi auf dem inländischen Markt aus, wie sie sich in den letzten Jahren bis 1973 in etwa einpendelte, so ist der Schluß richtig,

daß nach den nur knapp 1,7 Mill. Neuzulassungen im Jahre 1974 für die folgenden Jahre ein Nachholbedarf bestand, welcher sich theoretisch auf ca. 0,4 Mill. Stück belief.

Die hohen Zulassungsziffern der Jahre 1976 und 1977 vor allem signalisierten jedoch eine Nachfragesteigerung, die weit über den theoretisch vorhandenen Nachholbedarf hinausging, und zwar in der Addition von 1976 und 1977 um ca. 0,3 bis 0,4 Mill. Stück. Berücksichtigt man die stark angewachsenen Lieferfristen der deutschen Hersteller, so lag die zusätzlich zum Nachholbedarf nachgefragte Stückzahl noch um einiges höher als diese 0,3 bis 0,4 Mill.

Diese hohe Nachfragesteigerung, und zwar vorwiegend nach PKW aus deutscher Produktion, war zweifellos auf die zahlreichen Marketing-Maßnahmen der deutschen Hersteller zurückzuführen, mit deren Hilfe sich die Firmen aus eigener Kraft und ohne Fremdhilfe aus der bedrohlichen Absatzkrise herausmanövrierten. An dieser Stelle muß noch einmal betont werden, daß das breite Spektrum der neuen Marketing-Maßnahmen innerhalb des Gesamt-Marketing-Mix zwei Hauptzielen diente: Dies war erstens die Anpassung des Marketing-Mix an sich ständig ändernde Markt- und Umweltdaten und zweitens die aktive Beeinflussung dieser Daten mit der Absicht, ein verbessertes Absatzklima zu schaffen. Beide Varianten der flexiblen Marketing-Politik ließen die deutschen Automobilhersteller zumindest auf dem Inlandsmarkt in überzeugender Weise zur Anwendung kommen, wobei die Zurückdrängung der Importquote unter Beweis stellt, daß die deutschen Hersteller bei ihrer Orientierung an den oft sehr schnell wechselnden Kundenwünschen, welche ein hohes Maß an Flexibilität erfordert, der Auslandskonkurrenz überlegen war. Gewiß zogen die ausländischen Anbieter, ähnlich wie die deutschen Hersteller untereinander, mit einigen Maßnahmen nach - der hohe Grad an Markttransparenz erleichterte dies in hohem Maße -, z.B. bei der Verlängerung der Garantiezeit und der Wartungsintervalle. Dennoch gelang es

den deutschen Herstellern, einerseits durch gezieltes Marketing, z.B. durch das Angebot von Kleinwagen oder durch den Übergang zur Komplettpreispolitik, Vorteile des Auslandsangebots zu kompensieren und darüber hinaus in einigen Bereichen (z.B. Produktqualität, Firmenimage, Servicepolitik) den eigenen Vorsprung auszubauen.

Neben der Zurückdrängung der ausländischen Anbieter auf dem Inlandsmarkt muß noch auf einen weiteren Erfolg der Marketing-Politik deutscher PKW-Hersteller hingewiesen werden:
Die deutsche Automobilindustrie hat durch gezieltes Marketing einen Nachfrageboom nach ihren Produkten ausgelöst, obwohl in einer Zeit allgemeiner Wachstumsverlangsamung in fast allen übrigen Wirtschaftsbranchen und hoher Arbeitslosigkeit die Umsätze fast aller übrigen Konsumgüter auf dem bundesdeutschen Markt stagnierten. Im Jahre 1977 beispielsweise ist "im ersten Quartal der Gesamtumsatz des Einzelhandels nur deshalb um 6 Prozent auf 72,3 Mrd. DM gestiegen, weil die darin enthaltenen Verkäufe von neuen Kraftwagen um über 12 Prozent zugenommen haben. Nach Abzug der Kraftfahrzeugumsätze ist das übrige Einzelhandelsgeschäft deutlich hinter den Vorjahresergebnissen zurückgeblieben. Der deutsche Einzelhandel hofft jetzt auf das Ende des Auto-Booms, der bisher Milliardenbeträge an den Kassen des Einzelhandels vorbeirollen ließ". [1)]

Diese Entwicklung ist ein Beweis dafür, daß die deutsche Automobilindustrie wie kaum eine andere Konsumgutbranche durch die Hebung der Attraktivität ihres Angebots den Konsumenten zur Umleitung von Ausgaben für andere Konsumgüter hin zum Autokauf bewegte. Ebenso erstaunlich ist, daß in einer Zeit allgemeiner wirtschaftlicher Unsicherheit, da

---

1) Einzelhandel hofft auf Ende des Auto-Booms, in: Hessische/Niedersächsische Allgemeine (HNA), Kassel, 24.5.1977

die Sparquote überdurchschnittlich hoch lag, die Konsumausgaben für PKW eminent gesteigert werden konnten. Daß beides als ein hohes Verdienst einer in sich geschlossenen, am Kunden orientierten Marketing-Politik anzusehen ist, steht außer Zweifel.

Im Exportgeschäft war dank großer Marketing-Bemühungen nach dem Tiefstand 1975 ebenfalls ein wesentlicher Anstieg der Verkaufszahlen zu verzeichnen. Dennoch konnten hier die Rekordstückzahlen, welche zwischen 1970 und 1973 erreicht worden waren, selbst im Jahre 1977 nicht ganz erreicht werden. Durch die bereits erwähnten Haupthindernisse (ständige Aufwertungseffekte für die DM, Importrestriktionen vieler Länder sowie das hohe Lohnniveau in der Bundesrepublik) wurde die verkaufsbelebend wirkende Marketing-Politik der deutschen Automobilhersteller teilweise überkompensiert. Dennoch bleibt festzuhalten, daß ohne die Anstrengungen im Marketing-Bereich der Verkaufsrückgang auf den Exportmärkten mit Sicherheit noch weit höher ausgefallen wäre.

Daß trotz der schlechten Wettbewerbsposition der deutschen Anbieter zum Beispiel auf dem stark umkämpften US-Markt im Jahre 1977 der Marktanteil deutscher Fabrikate auf 4,3% (1976: 3,5%) [1] anstieg, spricht für das geschickte Marketing der deutschen PKW-Hersteller auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt.

Vor allem die langfristigen Maßnahmen wie die Standortverlagerungen für Produktion bzw. Montage in Schwerpunkt-Absatzgebiete (USA, vorderer Orient, Ostblockstaaten) sowie der ständige Ausbau des Verkaufs- und Servicenetzes vor allem auf den Märkten der Zukunft beweisen, daß die deutsche Automobilindustrie das Problem erkannt hat, allein mit kurzfristigen Marketing-Maßnahmen die Exporthindernisse

---

1) VDA-Statistik 1978

nicht kompensieren zu können. Auf dem Gebiet der in die Zukunft reichenden Langfristmaßnahmen dürfte sich vor allem im Hinblick auf die Exportmärkte noch ein erhebliches Potential an möglichen marketing-politischen Anpassungen darbieten. Durch die Ergänzung der mit Ausnahme der Produktprogramm-Politik eher kurzfristig wirkenden Marketing-Maßnahmen in den Bereichen Produktpolitik, Kommunikationspolitik und Konditionenpolitik in Form von gezielten und nicht nur sporadisch eingesetzten Langfristaktionen (besonders Standortverlagerungen) könnte man in Zukunft erreichen, daß die kurzfristigen Aktionen auf den Auslandsmärkten ähnlich gut wirken wie im Inland. Die Gefahr der Kompensation oder gar Überkompensation der kurzfristigen Marketing-Maßnahmen durch Exporthindernisse (z.B. Wechselkursschwankungen oder -verschiebungen) würde dadurch sicher im Vergleich zur momentanen Situation stark abgebaut.

Sollte die Standortverlagerung ins Ausland für die Zukunft weiter vorangetrieben werden, so hätten sich die deutschen PKW-Produzenten jedoch verstärkt mit dem Problem verlorengehender Arbeitsplätze in der Bundesrepublik auseinanderzusetzen. Hier könnte sich Druck von Regierungs- und Gewerkschaftsseite als Hindernis für die Auslagerung von Teilen der Produktion bzw. Montage ins Ausland erweisen.

Die Politik der Standortverlagerung auf wichtige Auslandsmärkte hilft jedoch, vor allem durch wettbewerbsfähigere Produktionskosten und Preise, die Marktanteile auf solchen Märkten auszuweiten, was auch der Produktion und damit der Beschäftigung im Inland zugute kommt. Besonders die Montage im Ausland mit aus den Inlandswerken angelieferten Einzelteilen oder Baugruppen ist als gute Kompromißlösung anzusehen, welche sowohl die Vorteile günstigerer Produktionskosten als auch nur geringfügige Arbeitsplatzverluste beinhaltet.

6.3. Ausblick

Die Untersuchung hat am Beispiel der deutschen PKW-Hersteller verdeutlicht, wie ein Industriezweig unter dem Druck einer Absatzkrise beträchtlichen Ausmaßes mit Hilfe breitgestreuter und dennoch sich gezielt ergänzender Maßnahmen im Bereich des Marketing-Instrumentariums den Absatz seiner Produkte auf den in- und ausländischen Märkten aus eigener Kraft und ohne Fremdhilfe ankurbeln kann. Insofern stellen die sechs in die Untersuchung einbezogenen Firmen klassische Beispiele für Unternehmen dar, die sich als Systeme in einem Umsystem in dynamischer Weise den ständig Veränderungen unterworfenen Umwelt- und Marktverhältnissen aus diesem Umsystem sowohl anpassen als auch versuchen, selbst Einfluß auf diese Daten zu nehmen.

Die Absatzerfolge der deutschen Automobilindustrie ab 1975 beweisen, daß dank exakter Analyse von Kundenwünschen und Umwelteinflüssen (Gesetze, öffentliche Meinung, Konjunkturentwicklung etc.) im Rahmen einer intensivierten Marktforschung sowie durch wirkungsvolle Abstimmung der einzelnen instrumentellen Maßnahmen in einem in sich geschlossenen Marketing-Mix ein sehr hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an Störgrößeneinflüsse von Markt und Umwelt erreicht worden ist.

Der Sachverhalt, daß bei dem ohnehin sich ständig verschärfenden Wettbewerb viele Änderungen in der Feinstruktur des Marketing-Mix von enormer absatzpolitischer Tragweite sind und einem Anbieter, wenn er sie isoliert von der Konkurrenz vornimmt, erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen können, läßt verständlich erscheinen, warum beispielsweise auf den Gebieten der Komplettpreispolitik und der Garantieverlängerungen den Marketing-Maßnahmen von Ford binnen kurzer Zeit ähnliche Maßnahmen bei der Konkurrenz folgten. Ehe die Konkurrenz mit entsprechenden Ak-

tionen nachziehen konnte, weitete Ford seinen inländischen Marktanteil in wenigen Monaten fast auf die doppelte Höhe aus. Dies erklärt die Zwangslage für die übrigen Hersteller.

Angesichts der keineswegs negativen Prognosen bezüglich der zukünftigen Weltnachfrage nach Automobilen, die sich nach einer 1976 veröffentlichten EG-Marktstudie bis 1985 um jährlich ca. 3% steigern wird, sowie der durch die Krisenerfahrungen der siebziger Jahre gewonnenen Einsicht, daß sich dieses Wachstum keineswegs kontinuierlich vollziehen muß, sondern aufgrund des hohen Sättigungsgrades auf vielen Märkten durch Störeinflüsse (= veränderte Markt- und Umweltbedingungen) wesentlich leichter zu erschüttern ist als noch in den fünfziger und sechziger Jahren, sind die zukünftigen Absatzaussichten der deutschen PKW-Hersteller keineswegs ungünstig einzuschätzen. Voraussetzung ist jedoch, daß der unter dem Druck der Absatzkrise erreichte hohe Grad an Flexibilität in bezug auf die dynamische Anpassung des Marketing-Mix auch in Jahren guter Konjunktur erhalten bleibt.

Gerade für einen Industriezweig wie der Automobilindustrie, welcher von der Expansionsphase bereits in die Reifephase übergegangen ist, erscheint diese Marketing-Flexibilität entscheidend für ein erfolgreiches Bestehen am Markt gegen ständig wachsende in- und ausländische Konkurrenz. Diese Anpassungsfähigkeit dürfte angesichts der auch in Zukunft zu erwartenden Beeinträchtigungen der Automobilnachfrage (z.B. der auf längere Sicht keineswegs gesicherten Treibstoffversorgung) für die Automobilhersteller zur Grundlage ihrer Existenz und Wettbewerbsfähigkeit werden. Vor allem die Fähigkeit einer schnellen Anpassung an plötzliche Störgrößeneinflüsse ist für die Firmen in Zukunft von eminenter Wichtigkeit.

Potential für zukünftige Anpassungen im Marketing-Mix-Bereich ist sicherlich noch genügend vorhanden.

Im Bereich der Produktgestaltung sind durch Forschung und Entwicklung innerhalb der Automobilfirmen in den siebziger Jahren große Aktivitäten in Gang gekommen, welche sich auch in den achtziger Jahren in Form von Produktweiterentwicklungen auswirken werden. Als Beispiele können hier die Bemühungen zugunsten höherer Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der Fahrzeuge sowie hinsichtlich der Möglichkeit der Verwendung alternativer Treibstoffe angeführt werden. Ebenso bietet die Komplettpreis- und Lieferzeitenpolitik noch Verbesserungsmöglichkeiten. Auch in puncto Diversifikation ist sicher über den bereits erreichten Stand hinaus noch die Möglichkeit einer Ausdehnung in mit dem PKW-Absatz verwandte Bereiche gegeben. Neben Daimler-Benz, wo der Umsatz an Nutzfahrzeugen und Großmotoren für Schiffe und Flugzeuge bereits ca. 50% des Gesamtumsatzes ausmacht, haben auch Ford und Opel "Nutzfahrzeug-Divisions ..... in eigener Regie oder im internationalen Konzernverbund".[1] BMW, schon immer nebenbei auf Produktion und Absatz von Motorrädern spezialisiert, zeigte in letzter Zeit die Chance auf, im Freizeitbereich (z.B. Sportjacken, Skiausrüstung) weiter zu expandieren.

Potentiale für risikomindernde Marketing-Maßnahmen sind jedoch für die deutschen PKW-Hersteller angesichts der noch nachhinkenden Exportentwicklung vor allem im Auslandsgeschäft vorhanden. Neben Standortverlagerungen von Produktion und Montage auf breiter Front mit dem Ziel wettbewerbsfähigerer Preise ist, betrachtet man die nach 1970 ungünstige Entwicklung des VW-Absatzes auf dem US-Markt, die Taktik der Risikostreuung durch Präsenz auf vielen Märkten sicherlich für die Zukunft als Bestandteil der

---

1) Marketing im Windkanal, a.a.O. S. 14

internationalen Marketing-Strategie als günstig anzusehen, da die Abhängigkeit eines Herstellers von einem Einzelmarkt unter den sich immer häufiger und schneller verändernden Markt- und Umweltdaten in Zukunft umgangen werden muß. Ein Ausweichen auf andere Exportmärkte bei zeitweilig ungünstigen Absatzbedingungen (z.B. Konjunktureinbrüchen) auf einzelnen Märkten sollte durch den weiteren Ausbau der Vertriebs- und Kundendienstorganisation auf den Märkten der Dritten Welt und des Ostblocks in stärkerem Maße ermöglicht werden als bisher.

Angesichts der bereits eingeleiteten Maßnahmen im Exportsektor besteht für die deutschen PKW-Hersteller die reelle Chance, auch auf diesem Gebiet ähnlich erfolgreich zu sein wie in den letzten Jahren im Inlandsgeschäft.

Verzeichnis der Abkürzungen

a.a.O.	am angegebenen Ort
ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobilclub
AMS	Auto, Motor und Sport
APO	außerparlamentarische Opposition
dB	Dezibel
DIN	Deutsche Industrie-Norm
ESV	Experimental Safety Vehicle (Experimentier-Sicherheitsfahrzeug)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HB	Handelsblatt
Hrsg.	Herausgeber
n.a.	nicht angegeben
ONS	Oberste Nationale Sportbehörde
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
PR	Public Relations
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
VDA	Verband der Automobilindustrie
WiWo	Wirtschaftwoche

Literaturverzeichnis

A) Quellen mit Verfasserangabe

Alewell, K.	Die Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, in: Zeitschrift für Organisation, Frankfurt/M., 4/1971, S. 178 ff
Angehrn, O.	System des Marketing, Bern 1973
Ballensiefen, M.	Zu den Absatzaussichten der deutschen Automobilindustrie bis 1985 in: Rheinische-Westf. Inst. für Wirtschaftsforschung, Essen. Mitteilungen. 26/1975, 1., S. 1-23
Bänsch, A.	Einführung in die Marketinglehre, München 1974
Behrens, K. Chr.	Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
Bidlingmaier, J.	Marketing, I, Reinbek bei Hamburg 1973
Boisserée, K.	Luftreinhaltung, Darstellung der Gesamtproblematik in: Zur Sache, Themen Parlamentarischer Beratung Nr. 3/72, Umweltschutz (II): Luftreinhaltung und Abfallbeseitigung Hrsg. Presse und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, Bonn 1972, S. 11-17
Bourne, F. S.	Der Einfluß von Bezugsgruppen beim Marketing in: Marketingtheorie, Hrsg. Kroeber-Riel, W., Köln 1972, S. 141-155
v. Brunn, J.H.	Ohne Auto kein Fortschritt, Vortrag bei der VDA-Mitgliederversammlung in Baden-Baden 1972
Bundesminister für Verkehr (Hrsg.)	Verkehr in Zahlen, Berlin 1976
Burchard, K.D.	Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland - Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten Der Bundesminister für Wirtschaft, Studienreihe 7, Bonn 1974
Chmielewicz, K.	Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Berlin 1968

Conrads, B. — Bricht Konsumerismus die Macht des Marketing?
in: Marketing-Journal Nr. 2, Hamburg 1974, S. 120-126

Daimler-Benz AG (Hrsg.) — Geschäftsbericht 1974

Mercedes Aktuell, Heft anläßlich der Internationalen Automobilausstellung in Frankfurt 1977

Dawson, L. M. — The Human Concept. New Philosophy for Business,
in: Business Horizons 4/1969, S. 29 ff

Day, G. S.
Aaker, D. A. — A Guide to Consumerism
in: Journal of Marketing, No. 34/1970 S. 12-19

Deutsche Shell AG (Hrsg.) — Prognose des PKW-Bestandes.
Die Motorisierung im Spannungsfeld von Eigendynamik und Bremsfaktoren,
Hamburg 1973

Die Motorisierung geht weiter.
Prognose des PKW-Bestandes,
Hamburg 1975

Diekmann, A. — Wirtschaftliche Aspekte der Verkehrssicherheit, Stuttgart 1972

Dülfer, E. — Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise
in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Göttingen 1968,
S. 170-195

Edler, F. — Werbetheorie und Werbeentscheidung, Wiesbaden 1966

Elsholz, J. — Kraftfahrzeugsicherheit aus der Sicht der Automobilindustrie
in: Verkehrssicherheit - Schlagwort ohne Inhalt? Schriftenreihe des VDA Nr. 13, S. 60-63

Engels, W. — Lieferzeit und Lieferzeitpolitik
in: Marketingentscheidungen, Hrsg. Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K. P., Köln 1974, S. 318-330

Farbstein, W.	Der Käufer will mehr als nur Produkte in: Marketing-Journal Nr. 3, Hamburg 1974, S. 213-216
Fisher, L. V.	Industrial Marketing - An analytical approach to planning and execution, London 1969
Fisk, G.	Marketing System. An Introductory Analysis, 2. Auflage, New York 1969
Flechtner, H. J.	Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1967
Förster, H. J.	Das Transportsystem Straßenverkehr und dessen Zukunft in: Mit dem Auto in die Zukunft, VDA-Schriftreihe Nr. 16, S. 9-56
Franken, R. Fuchs, H.	Grundbegriffe zur allgemeinen Systemtheorie in: Systemtheorie und Betrieb, Hrsg. Grochla, E., Fuchs, H., Lehmann, H.; Opladen 1974
Frerich, J. Sarrazin, Th.	PKW-Prognose. Die voraussichtliche Entwicklung von Bestand und Verkehrsleistung der PKW in der Bundesrepublik bis zum Jahre 1985, Bonn 1974
Fuchs, H.	Steuerung und Regelung in betrieblichen Systemen in: Systemtheorie und Betrieb, Hrsg. Grochla, E., Fuchs, H., Lehmann, H., Opladen 1974
Gempt, O.	Zukunftsperspektiven der europäischen Automobilindustrie. Zwang zu weiterer Konzentration?Göttingen 1971
Gieseler, H. P.	Konsumgüterwerbung und Marktstruktur, Freiburg 1971
Grochla, E.	Systemtheoretisch-Kybernetische Modellbildung betrieblicher Systeme in: Systemtheorie und Betrieb, Hrsg. Grochla, E., Fuchs, H., Lehmann, H., Opladen 1974
Gutenberg, E.	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, Heidelberg, New York, 11. Auflage 1968 und 14. Auflage 1973

Hansen, J. — Meinungsforschung zum Auto: Was selbstverständlich ist, wird weniger interessant
in: FAZ 26.1.1977, S. 29

Hartmann, V.R. — Der Betrieb als kybernetisches System
in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2/1967

Heim, K.-P. — Wie gut sind unsere Automobil-Prospekte
in: ADAC-Motorwelt Nr. 12, München 1977, S. 18-22

Heinen, E. — Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Auflage, Wiesbaden 1974

Heuß, E. — Allgemeine Markttheorie
Tübingen, Zürich 1965

Hildebrand, H. — Die Absatzpolitik der deutschen Automobilindustrie unter dem Einfluß des Gemeinsamen Marktes, Diss., Berlin 1966

Hild, R. — Automobilindustrie: Sorgenvolle Zukunft?
in: Ifo-Schnelldienst 12.9.1973, S. 13-20

Strukturkrise der Automobilindustrie unwahrscheinlich - Thesen zur langfristigen Entwicklung
in: Ifo-Schnelldienst, 4.4.1975, S. 9 ff

Hill, W. — Marketing, I, 2. Auflage, Berlin und Stuttgart 1972

Hirte, K. — Wie kann durch Werbung und sonstige aktive Marketing-Verkaufsanstrengungen der Wirkung einer Rezession begegnet werden?
in: Unternehmenspolitik bei schwankender Konjunktur. Schriften zur Unternehmensführung Hrsg. Jakob, H., Wiesbaden 1967

Huboi, K.A. — Unfallgeschehen und Automobiltechnik
Hrsg. Public Relations-Stab der Adam Opel AG, Rüsselsheim 1972

Hünerberg, R. — Marketingsysteme und -modelle, Zur Entscheidungslehre im Marketing, Opladen 1975

Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.)	Die Lage der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M., 1975
Jagoda, F.	Die Produktpolitik der westdeutschen Automobilindustrie, Diss. Darmstadt 1972
Jirasek, J. Mai, D.	Kybernetisches Denken in der Betriebswirtschaft. Zur Nutzanwendung der Kybernetik in der Praxis der Unternehmensführung, Berlin 1972
Kaas, K. P.	Innovationsbereitschaft, Markentreue und Kaufvolumen der Käufer als Grundlagen einer Umsatzprognose in: Konsumentenverhalten und Marketing, Hrsg. Kroeber-Riel, W., Opladen 1973
Kater, W.	Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgrößen des Marktes für gebrauchte PKW, Diss., Braunschweig 1973
Kernan, J. B. Sommers, M. S.	Perspectives in Marketing Theory, New York 1968
Kirsch, W.	Betriebswirtschaftslehre: Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1974
Kloos, G.	Leasing statt Autokauf? - Für den Privatmann lohnt sich Dauermieten nicht. in: ADAC-Motorwelt Nr. 12, München 1977, S. 52 ff
Köhler, R.	Systemforschung und Marketing; Zum heuristischen und empirisch kognitiven Beitrag des Systemansatzes für die Lösung von Marketing-Problemen, in: Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg. Jehle, E., Stuttgart 1975, S. 53-86
Koppelmann, U.	Marketing. Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes, Düsseldorf 1974
Kotler, Ph.	Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle; Deutsche Übersetzung der 2. Auflage von H. Reber und G. Reber, Stuttgart 1974

Krämer-Badoni, Th. Grymer, H. Rodenstein, M.	Zur sozio-ökonomischen Bedeutung des Automobils, Frankfurt/M. 1971
Kroeber-Riel, W.	Ansatzpunkte und Probleme der verhaltensorientierten Absatztheorie in: Marketingtheorie, Hrsg. Kroeber-Riel, W., Köln 1972, S. 13-49
	Ideologische Komponenten der entscheidungsorientierten Absatztheorie in: Marketingentscheidungen, Hrsg. Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K. P. Köln 1974, S. 29-49
v. Kürten	Unternehmenspolitische Fragen der Automobilindustrie bei sich verändernden Marktgegebenheiten in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Hrsg. Gutenberg, E. Nr. 4, Wiesbaden 1975, S. 257-266
Lang, P. H.	Das absatzpolitische Instrument Absatzorganisation.- Darstellung seines Aufbaues in der Personenwagenindustrie der Bundesrepublik Deutschland Diss. Stuttgart 1973
Lautz, E.	Gebrauchtwagen falsch programmiert in: Automobilwirtschaft, Okt. 1971
Lazer, W.	Marketing-Management, New York 1971
Leitherer, E.	Betriebliche Marktlehre 1. Teil: Grundlagen und Methoden, Stuttgart 1974
Lindemann, E.	Unternehmensführung und Wirtschaftkybernetik, Neuwied und Berlin 1970
Lingnau, G.	Auf die Autokäufer ist weniger Verlaß in: FAZ 17.8-1974, S. 11
	Die Ausländer hatten es 1976 schwer am Automarkt in: FAZ 25.2.1977, S. 14
Lipson, H. A. Darling, J. R.	Marketing Fundamentals, Text and Cases, New York, London, Sydney, Toronto 1974
Luckner, H.	Mit harten Bandagen in: AMS, Heft 21, Stuttgart 1974, S. 86-90
Mc Carthy, E. J.	Basic Marketing, A Managerial Approach, Homewood 1960

Mc Carthy, E. J.	Basic Marketing, A Managerial Approach, 5. Auflage, London, Georgetown, Ontario 1975
Meffert, H.	Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre; Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in St. Gallen vom 2.-5. Juni 1971 Hrsg. v. Kortzfleisch, G. Berlin 1971, S. 167-185
	Marketing und Konsumerismus in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Nr. 2, Wiesbaden 1975, S. 69-90
	Marketing, Wiesbaden 1977
Meffert, H. Steffenhagen, H.	Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977
Meiners, D.	Einführung ins Marketing, München 1972
v. Mende, H. U.	Styling: Wie man Autos richtig verpackt in: FAZ, 1.12.1976, S. 31
Moritz, W.	Autokrise bringt weitere Pleiten in: HB 15.8.1974, S. 3
Müller-Heumann, G.	Consumerism - Das Ende des Marketing? in: Der Markt, Nr. 4, Wien 1971, S. 109-117
Nieschlag, R. Dichtl, E. Hörschgen, H.	Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 7. Auflage, Berlin 1974
	Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 9. Auflage, Berlin 1976
Ogger, G.	Die Marketing-Konzeptionen der deutschen Autoindustrie in: AMS, Heft 9 (VW, Audi-NSU), Heft 10 (Opel und Ford), Heft 11 (Daimler-Benz und BMW) Stuttgart 1973

Plassmann, Chr.	Bestimmungsgründe der Nachfrage nach dauerhaften Konsumgütern, Berlin 1964
Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (Hrsg.)	Entwurf eines Gesetzes zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundes-Immissionsschutzgesetz) in: Zur Sache - Themen Parlamentarischer Beratung Nr. 4, Bonn 1973, S. 257-283
Raisch, M.	Die Konzentration in der deutschen Automobilindustrie. Betriebswirtschaftliche Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen, Berlin 1973
Recktenwald, H.C.	Wörterbuch der Wirtschaft, 7. Auflage Stuttgart 1975
Rohlmann, P.	Marketing in der Rezession. Ein Beitrag zur antizyklischen Produkt- und Programmpolitik bei langlebigen Konsumgütern; Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg. Meffert, H., Steffenhagen, H., Band 10, Wiesbaden 1977
Rütschi, K.	Marketing-Modelle Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau, Winterthur 1972
Sabel, H.	Marktforschung und Produktgestaltung in: Handbuch der Marktforschung 2. Halbband, Hrsg. Behrens, Chr., Wiesbaden 1977
Schade, H. C.	Planvolle Absatzförderung, Werkzeug erfolgreichen Marketings, München 1964
Schäfer, E.	Grundlagen der Marktforschung 4. Auflage, Köln 1966
Schell, H. D.	Umweltschutz und Marketing in: Marketing-Enzyklopädie Hrsg. Verlag Moderne Industrie 3. Bd., München 1974/75, S. 367-373
v. Seherr-Thoss, H.C.	Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis heute. Stuttgart 1974

Siebert, H.	Die Grenzen des Wachstums. Das Beispiel Auto. in: Wirtschaftsdienst, HWWA, Institut für Wirtschaftsforschung, Hamburg 12/1973
Spiegel, B. Nowak, H.	Image und Image-Analyse in: Marketing-Enzyklopädie, Hrsg. Verlag Moderne Industrie 1. Bd., München 1974/75, S. 965-977
Spiegel-Verlag (hrsg.)	Spiegel-Dokumentation: Kauf-, Konsum- und Kommunikationsverhalten der Bundesbevölkerung Bd. 1 Urlaubsreisen, Wohnwagen, PKW, Photoapparate etc., Hamburg 1972
Taylor, W. J. Shaw, R. T. Jr.	Marketing. An Integrated Analytical Approach, Cincinnati, Ohio, 1975
Technischer Überwachungsverein (Hrs.)	TÜV-Report 1977
Tietz, B.	Die Grundlagen des Marketing, 2. Auflage, Bd. 2: Die Marketing-Politik, München 1975
Ulrich, H.	Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre ..., Berlin 1971
Ulrich, K. L.	Privilegien für Autos in: FAZ 16.6.1977
Verband der Automobilindustrie (VDA) (Hrsg.)	Auto aktuell Frankfurt/M. 1974
	Auto und Wir. Informationen rund um das Auto
	Verbands-Statistik 1974
	Verkehr, Sicherheit, Umwelt. - Leistungen und Erwartungen der Automobilindustrie, Schriftenreihe der VDA Nr. 11, Frankfurt/M. 1971
	Zur Situation der Automobilindustrie, Pressekonferenz am 31.1.1978, VDA-Pressedienst Nr. 2

Volkswagenwerk AG (Hrsg.)	Sicherheit sichtbar gemacht (Broschüre), Wolfsburg 1976
Walters, C. G. Paul, G. W.	Consumer Behavior - An Integrated Framework, Homewood (Illinois) 1970
Weber, H. K.	Der Absatzmarkt der industriellen Unternehmung. - Formen und Typen. Köln und Opladen 1969
Weis, H. C.	Marketing, Ludwigshafen 1977
Wieczorek, S.	Einkommenselastizität und PKW-Bestand in: Ifo-Schnelldienst, 50/1973, S. 15-18
	Wiederbelebung der längerfristigen Motorisierungstendenz? in: Ifo-Schnelldienst, 20/1974, S. 12-14
Wittmann, B.	Das große Spiel der großen 5. Der PKW-Markt in Deutschland in: Absatzwirtschaft 5/1971, S. 9-10
Wolter, F.	Die Standortbedingungen im westdeutschen Straßenfahrzeugbau in: Die Weltwirtschaft. Halbjahresschrift des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1/1975
Zahn, J.	Automobilindustrie und Konjunkturwandel, dargestellt am Beispiel der Entwicklung in den Jahren 1966-67. Kieler Vorträge, Hrsg. E. Schneider, Folge 52, Kiel 1967.

B) Beiträge ohne Verfasserangabe aus Zeitungen und Zeitschriften

Absatzwirtschaft

Nr. 7/69	Gehört Design zum Marketing (S. 9 ff) = Seitenzahl der der jeweiligen Zeitung oder Zeitschrift
Nr. 2/74	So steuern Sie durch Krisen (S. 26-32)
Nr. 4/74	Die Pleite der Preisempfehlung (S. 52-56)
Nr. 5/75	Marketing im Windkanal (S. 6-14)
Nr. 11/75	Marketing-Strategie der Multis (S. 46-58)

ADAC Motorwelt

Nr. 5/72	So sollte Automobilwerbung aussehen (S. 31)
Nr. 10/76	Es gibt fast keine nackten Autos mehr, aber noch zu viele halbnackte (S. 7-9)
Nr. 3/77	Das neue Kaskosystem (S. 24-26)
Nr. 3/77	Tempolimits, Gurtpflicht und Promillegrenzen in Europa (S. 17)
Nr. 10/77	Die Rennfeuerwehr der ONS (S. 102-106)

Auto, Motor und Sport (AMS)

Nr. 14/73	Das Geschäft mit den Aufpreisen (S. 34 ff)
Nr. 19/74	Inflation der Autopreise (S. 24)

Nr. 22/74 Soviel kostet die Werbung pro Auto (S. 26)

Nr. 3/75 Test: Ford Escort (S. 66-73)

Nr. 2/77 Zölle, Luxussteuern und Importverbote (S. 16-17)

Nr. 7/77 Die Lockvögel - Sind Sonderangebote der Autofirmen günstige Gelegenheiten? (S. 158-160)

Nr. 8/77 Modellpflege am BMW 320 (S. 113)

Capital

Nr. 3/75 Straßenschlacht (S. 12-13)

Nr. 9/75 Geduldspiel - Autofirmen verlängern Lieferfristen (S. 42)

Nr. 4/77 Gegenverkehr - Die Wünsche der deutschen und amerikanischen Autokäufer (S. 61-63)

Nr. 3/78 Playmobil: US-Kult mit deutschen Autos (S. 131-134)

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)

8.10.76 Die Autos sind nicht zu teuer (S. 11)

5.10.76 "Personalpolitik der mittleren Linie" (S. 15)

19.2.77 Mehr Rechte für Autokäufer. - Neue Geschäftsbedingungen der Händler treten in Kraft (S. 11)

25.3.77	Daimler will Lieferzeiten verringern.- Zahn: Mercedes-Kunden sollen nicht länger "hochgenommen" werden. (S. 15)
15.7.77	Ford hat in einem Jahr den Gewinn mehr als verfünffacht (S. 11)
GfK-Sonderdienst	
Nr. 11/70	"Die Verbraucher-APO". - Kommt es zum Aufstand der Konsumenten? (S. 637-670)
Handelsblatt	
10.7.74	Bonner Rezepte für die Autobranche (S. 1)
Hessische/Niedersächsische Allgemeine (HNA), Kassel	
24.5.77	Einzelhandel hofft auf Ende des Auto-Booms (S. 6)
Marketing Journal	
Nr. 5/74	Der "Stellenwert" im Mix ändert sich (S. 389-391)
Der Spiegel	
Nr. 17/76	Autopreise: Die Leute werden Augen machen (S. 78-89)
Nr. 13/77	Autopreise: Vorn eine Drei (S. 65-66)
Nr. 15/77	Wir liegen weit zurück, Spiegel-Interview mit VW-Chef T. Schmücker (S. 57 ff)
Nr. 19/77	Denn der wächst (S. 81-84)
Nr. 26/77	Scharfe Rechner (S. 52)
Nr. 30/77	Weniger Wind (S. 138-139)

Nr. 8/78 — DDR: Anschluß verpaßt - Ostberlin will die eigene Autoproduktion ankurbeln. - Geht der VW Golf demnächst in der DDR in Serie? (S. 98-99)

Der Stern

Nr. 13/77 — In neuen Autos steckt schon der Rost (S. 224 ff)

Wirtschaftswoche (Wiwo)

Nr. 5/74 — Im Schleudersitz (S. 66-70)

Nr. 24/74 — Zurück zum Sparmobil (S. 71-73)

Nr. 35/74 — Daimler-Benz: Schwindender Kreis (S. 54-55)

Nr. 5/75 — Boom bei altem Blech (S. 60-61)

Nr. 12/75 — Langsam wieder auf Touren (S. 12-18)

Nr. 26/75 — Mit Zähnen und Klauen verteidigen (S. 34-36)

Nr. 7/77 — Engpässe und Lieferschwierigkeiten (S. 42-43)

Nr. 8/78 — Jahreswagen: Noch steht der Rechtsweg offen (S. 40-43)

Die Zeit

3.12.76 — Schwäbische Diesel-Spätlese (S. 19)

L E B E N S L A U F

12. 01. 1951	geboren in Kassel
Vater	Herbert Goebel, Kaufmann, geb. 01. 01. 1925
Mutter	Helga Goebel, geb. Becker, geb. 21. 08. 1927
1957 - 61	Besuch der Volksschule in Großalmerode Werra-Meißner-Kreis
1961 - 69	Besuch der Freiherr-vom-Stein-Schule Gymnasium in Hess. Lichtenau, Werra-Meißner-Kreis
1969	bestandenes Abitur
ab 1970	Studium der Volkswirtschaft an der Philipps-Universität in Marburg/Lahn
1972	bestandene Zwischenprüfung
1973	Abgabe der Diplomarbeit
1975	Examen im Fach Volkswirtschaft an der Philipps-Universität in Marburg/Lahn
1976	Beginn der Promotionsarbeit bei Prof. Dr. E. Dülfer, Marburg/Lahn Förderung der Arbeit durch ein Promotions-Stipendium
1979	Promotion zum Dr. rer. pol.
ab 1979	berufliche Tätigkeit im Vertriebsbereich der Württembergischen Metallwarenfabrik (WMF) in Geislingen (Steige).